



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

**Análisis de la gestión en la biblioteca preuniversitaria
sede Breña del Instituto de Ciencias y Humanidades**

Informe Profesional

Para optar el Título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la
Información

AUTOR

Milagros Emely García Carpio

LIMA – PERÚ
2012

Agradecimientos

Al Profesor Carlos Rojas Lázaro, por su constante apoyo y exigencia como asesor, las mismas que me alentaron a no decaer y exigirme permanentemente.

A los profesores Isabel Miranda, Segundo Pereda y Alonso Estrada, por su ayuda y consejos en el desarrollo del presente.

Dedicatoria

A mi madre, ser humano maravilloso motivo de mi admiración y respeto, a quien la vida no me basta para agradecerle y honrarla por todo lo que me brinda.

A mi padre, eterno consentidor que con su amor, forma parte importante de mi vida.

A mis hermanos, por sus palabras de aliento y apoyo en los momentos justos.

A mi abuelita Valeriana, quien en vida siempre me demostró su amor y confianza, sus palabras aún se encuentran grabadas en mi mente y me sirven de aliciente por mejorar.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL	
1.1 Descripción del tema	8
1.2 Antecedentes	10
1.3 Justificación	13
1.4 Objetivos	14
1.5 Marco teórico	14
1.6 Metodología	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Biblioteca académica	21
2.1.1 Funciones	22
2.1.2 Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI)	22
2.2 Gestión	24
2.3 Gestión de unidades de información	26
2.4 Análisis de los procesos internos	27
2.4.1 Cadena de valor	28
2.4.2 Matriz FODA	29
2.4.3 Control de gestión	31
2.4.4 Modelos de control	32
2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.5.1 Origen	36
2.5.2 Etapas	38
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA BIBLIOTECA PREUNIVERSITARIA SEDE BREÑA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	
3.1 Instituto de Ciencias y Humanidades (ICH)	48
3.1.1 Reseña histórica	48
3.1.2 Estructura orgánica	49
3.2 Biblioteca preuniversitaria de la Sede Breña del ICH	50
3.2.1 Reseña histórica	50
3.2.2 Visión y misión	52
3.3 Descripción de los procesos internos	52

3.3.1	Cadena de valor	52
3.3.1.1	Actividades primarias	52
3.3.1.2	Actividades de apoyo	58
3.3.2	Matriz FODA	60
3.4	Análisis de la gestión: Identificación de variables e indicadores	62
3.4.1	Objetivo	62
3.4.2	Variables e indicadores	62
3.4.3	Encuesta	63
3.4.3.1	Análisis e interpretación de datos	63
3.4.3.2	Análisis por variables	78

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA BIBLIOTECA PREUNIVERSITARIA SEDE BREÑA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES APLICANDO BALANCED SCORECARD

4.1	Consideraciones iniciales	80
4.1.1	Primera etapa: Visión, misión y objetivos	80
4.1.2	Segunda etapa: Áreas claves	81
4.1.3	Tercera etapa: Mapa estratégico	82
4.1.4	Cuarta etapa: Indicadores	85
4.1.5	Quinta etapa: Establecimiento de metas	89
4.1.6	Sexta etapa: Planes de acción	94
4.2	Presupuesto	99
4.3	Cronograma	100

CONCLUSIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	112

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla Nº 1	Muestra a utilizar en el estudio	20
Tabla Nº 2	Matriz FODA	30
Tabla Nº 3	Colecciones al 2010	53
Tabla Nº 4	Estudiantes matriculados por turno en el año 2010	57
Tabla Nº 5	Consultas de usuarios en el año 2010	57
Tabla Nº 6	Cuadro comparativo del presupuesto total de biblioteca (2009, 2010)	79
Tabla Nº 7	Metas establecidas	89
Tabla Nº 8	Presupuesto para el desarrollo de la propuesta	99
Tabla Nº 9	Cronograma de actividades de la propuesta	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico N° 1	Matriz de la Gestión	25
Gráfico N° 2	Modelo de cadena de valor	29
Gráfico N° 3	Etapas de implantación del BSC	38
Gráfico N° 4	Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i>	42
Gráfico N° 5	Modelo de mapa estratégico	44
Gráfico N° 6	Distribución de espacios en la biblioteca	58
Gráfico N° 7	Valoración de los servicios	64
Gráfico N° 8	Tiempo promedio de entrega	65
Gráfico N° 9	Tiempo promedio de respuesta	66
Gráfico N° 10	Tiempo estimado de respuesta	67
Gráfico N° 11	Valoración del horario de biblioteca	68
Gráfico N° 12	Frecuencia de concurrencia	69
Gráfico N° 13	Frecuencia de uso de los servicios	70
Gráfico N° 14	Valoración de la tecnología utilizada	71
Gráfico N° 15	Asesoría al usuario	72
Gráfico N° 16	Respuesta del personal	73
Gráfico N° 17	Características de atención del personal	74
Gráfico N° 18	Número de colecciones	75
Gráfico N° 19	Características deficientes de la colección	76
Gráfico N° 20	Satisfacción de necesidades de información	77
Gráfico N° 21	Mapa estratégico	84

INTRODUCCIÓN

La actual revolución tecnológica en la sociedad de la información y la evolución de las necesidades informativas supone cambios importantes en las unidades de información, generando nuevas herramientas de gestión que ayuden a cumplir con las demandas, de manera que sean espacios activos de interacción e investigación, siendo algo primordial realizar la evaluación de la gestión, a través de mecanismos de control, plantear indicadores de medición y conocer la obtención o no de metas trazadas.

Así, el presente estudio propone un método de control estratégico, aplicando el *Balanced Scorecard* (BSC) como guía para la evaluación de la gestión, permitiendo convertir los objetivos establecidos en indicadores ubicados en áreas clave, partiendo de la visión y misión de la institución, que faciliten las acciones estratégicas.

El Informe está comprendido por cuatro capítulos, en el primero se describe el proyecto de informe profesional, la descripción del tema, desarrollo de los antecedentes, la justificación, planteamiento de los objetivos, el marco teórico y la metodología a utilizar. Asimismo, ampliando estudios relacionados con el tema, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, definiendo de manera concisa los conceptos relevantes para la investigación.

En el tercer capítulo se analiza la gestión de la Biblioteca Preuniversitaria de Breña del Instituto de Ciencias y Humanidades (ICH), utilizando la Cadena de Valor de Porter en el entorno interno, identificando las actividades primarias y de apoyo, así como la Matriz FODA para conocer los aspectos externos e internos, con el fin de establecer las variables relacionadas con las perspectivas del BSC, que ayudan en la construcción del cuestionario, instrumento de estudio para conocer la percepción del usuario en cuanto a la gestión.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se propone implementar un método de control de gestión de la Biblioteca Preuniversitaria de Breña del ICH, utilizando el *Balanced Scorecard*, en el que se redefinen la visión, misión y objetivos que dan pie al desarrollo de las perspectivas del BSC, sugiriendo indicadores de estudio que sirven de base para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se culmina con las conclusiones extraídas del estudio y las referencias bibliográficas utilizadas.

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL

1.1 Descripción del tema

El Instituto de Ciencias y Humanidades (ICH) es una organización privada que se desarrolla en el ámbito educativo, la misma que tiene tres distintos niveles de acción: escolar, a través del Colegio Bertolt Brecht; preuniversitario, con un sinnúmero de academias ADUNI y César Vallejo, ubicadas en diferentes puntos de la ciudad (Breña, Los Olivos, Cercado de Lima, San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte y Villa El Salvador); y, finalmente, el universitario, promoviendo la Universidad de Ciencias y Humanidades. Todos los niveles cuentan con una biblioteca que ofrece servicios y brinda recursos informativos diversos y pertinentes. La biblioteca de la sede Breña es emblemática, por ser la de mayor antigüedad.

Las bibliotecas son denominadas “Biblioteca Amauta”, las cuales, desde los años noventa hasta el 2009, eran dirigidas por un área central que contaba con bibliotecólogos responsables de la planificación y administración de la misma. Además, cada una de las unidades de información tenía personal auxiliar —de diversas ramas académicas— encargado de gestionar los recursos internos, como logístico y humano; sin embargo, en el 2009 se realizó un cambio fundamental en la gestión desarrollada hasta ese momento y se planteó un proyecto de descentralización en diversas áreas y sedes; esto es parte de un plan estratégico institucional hacia el cual todas las labores de las áreas administrativas y académicas deben orientarse. El plan estratégico contempla como parte fundamental la mejora en la calidad del servicio, pero estos lineamientos solo son de conocimiento de directivos y responsables de áreas, mas no del personal, lo que evidencia una contradicción entre lo que se propone a nivel institucional y lo que en la práctica se hace.

Hay problemas de personal por la inestabilidad en los puestos de trabajo relacionados con la biblioteca, debido a promociones o ceses constantes, resultando todo ello perjudicial para la continuidad de la gestión en el área.

La biblioteca de la sede de Breña cuenta con una bibliotecóloga encargada de la administración de la unidad de información, además de las tareas especializadas (selección y adquisición, procesos técnicos, descarte, etc.), tecnológicas (monitoreo y actualización de la página web, control y actualización del catálogo electrónico, etc.) y de las actividades de fomento de la lectura (Día del Libro, Semana de la Lectura, exposiciones, entre otras). Los auxiliares de biblioteca se encargan de la circulación y su monitoreo, así como de la conservación de la colección; de este modo, existe una infinidad de tareas asignadas al personal, que debilitan o impiden el cumplimiento de metas y actividades programadas dentro del plan anual.

La bibliotecóloga realiza el control de la gestión, a través del seguimiento de las diversas tareas cotidianas realizadas, y se encarga de recabar los reportes estadísticos, basándose en el número de alumnos asistentes a la biblioteca para elaborar indicadores de desempeño: cantidad de ejemplares prestados por ciclos y turnos, tanto de préstamos internos como a domicilio. Los datos obtenidos sirven de base para la toma de decisiones en los procesos de selección, descarte y de actividades promovidas por la biblioteca y sirven de base para la futura programación de nuevos servicios, productos o actividades a favor de la comunidad de usuarios.

Sin embargo, los indicadores obtenidos hasta ahora no son significativos, existe carencia de análisis de resultados que permitan generar decisiones favorables, además de falta de conocimiento para establecer estrategias; por estas falencias existe la necesidad de proponer un mecanismo de control estratégico de la gestión bibliotecaria, teniendo como finalidad conocer si la biblioteca se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la institución, y de esa forma plantear las soluciones necesarias para mejorar. Estos mecanismos permitirán el logro de procesos eficientes y calidad en los

servicios que repercutan en la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios.

1.2 Antecedentes

Se encontraron diversos trabajos en los que se exponen experiencias realizadas en instituciones y unidades de información académicas, que sirven como base para el planteamiento de un método de control de gestión de biblioteca.

En el ámbito nacional, se revisó el informe profesional de Carmen (2006) *Control estratégico de gestión en la Biblioteca de la Facultad de Enfermería de la UPCH: aplicación del Balanced Scorecard*, en el cual se realiza un diagnóstico situacional de la biblioteca, de los aspectos internos y externos de la unidad con la utilización de la matriz FODA, con los que se determina elementos base para la definición de indicadores agrupados en cuatro perspectivas, estrategias y construcción del mapa estratégico. La propuesta de aplicación del control estratégico es a través del BSC, en la que se toman en cuenta estándares de acreditación formulados por la entidad peruana CAFME, además de los Estándares para Bibliotecas Universitarias Chilenas como referencias mínimas de acreditación. Asimismo, realiza una encuesta a los usuarios, a fin de conocer la percepción de la unidad de información, resultados que servirán para ser comparados con los obtenidos luego del tiempo establecido en la propuesta.

Vargas en el año 2009 realiza el informe profesional titulado *Evaluación de la gestión de la Biblioteca de la Facultad de Medicina San Fernando de la UNMSM*, en el que evalúa la gestión bibliotecaria de acuerdo a los ítems más representativos de cada uno de los Estándares para Bibliotecas Universitarias Chilenas CABID partes I – IV, identificando la carencia de cultura de autoevaluación de la biblioteca, así, esta solo logra cumplir con el 36% de las exigencias de los estándares de CABID, situación que se ve evidenciada en la falta de herramientas de gestión –planes estratégicos, manuales, etc.–, gestión

de colecciones y servicios, no contando con los más adecuados para las demandas de los usuarios, ni con el número de personal, la gestión de recursos financiera no es óptima, ya que si bien administra, planifica y fundamenta su presupuesto, no ejerce autonomía para asegurar el cumplimiento de este durante todo el año.

En cuanto a análisis situacionales, en el 2011, Espinoza realiza el informe profesional titulado *Aplicación de herramientas de gestión para el análisis situacional del centro de documentación de Serconsult SA*, donde analiza el entorno directo e indirecto de la unidad de información, utilizando cadena de valor y matriz EFE, respectivamente. Propone el diseño de un plan estratégico con miras a la modernización y elaboración de nuevas estrategias para la mejora organizacional de servicios, productos e infraestructura del centro de documentación con el aporte de las normas internacionales ISO 9001, 18001 y 14001.

También Núñez (2011) elabora el trabajo *Análisis situacional de la biblioteca de la facultad de ciencias económicas de la UNFV aplicando herramientas de gestión estratégica*, en el que describe la situación actual de la biblioteca a través del análisis FODA, y las matrices de evaluación de factores externos e internos (MEFE, MEFI) así como la cadena de valor, del cual reconoce las principales fortalezas (recursos humanos, colección actualizada, mobiliario), las debilidades (poco acceso a alertas bibliográficas, falta de boletín bibliográfico, falta de estrategias de promoción para difusión de servicios, falta de empleo de web 2.0 y marketing relacional); finalmente, propone estrategias de marketing divididas por segmentación, posicionamiento y crecimiento, de acuerdo a la realidad descrita, formulando un cronograma y presupuesto a seguir para concretar el objetivo de mejorar la difusión de los servicios.

En el ámbito internacional, Poll, en el año 2001, expone en la Conferencia 67 de la IFLA su estudio *Managing service quality with the Balanced Scorecard*, en el que hace referencia a un proyecto alemán de implementación del *Balanced Scorecard*, integrado por tres bibliotecas

académicas: la Biblioteca Universitaria y Regional de Münster, la Biblioteca Estatal de Munich y la Biblioteca Estatal y Universitaria de Bremen. El modelo original es adaptado puesto que, debido a su origen en el sector comercial, se plantea que es la perspectiva financiera la más importante; sin embargo, el estudio indica que es prioritaria la perspectiva usuario en las bibliotecas, ya que estas no persiguen un objetivo financiero sino el mejor servicio.

Cribb y Hogan (2003) desarrollan el trabajo *Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication*, en la Universidad Bond de Australia, en el que los autores describen la metodología para la planificación estratégica en la biblioteca universitaria. Revisan la relación causa-efecto entre las medidas de desempeño y los objetivos generales y estratégicos, para finalmente presentar información de factores críticos de éxito en la implementación del BSC.

Casate (2007), en su trabajo *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión*, estudia los fundamentos de la gestión estratégica, la economía basada en conocimiento y resalta la importancia de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en las organizaciones, que son piezas claves. Es así que analiza el cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica y sus tendencias en Cuba.

Más recientemente, Rubino (2007), en su artículo *Desarrollo de un cuadro de mando integral aplicable a bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y desarrollo*, amplía el concepto del método estratégico CMI (Cuadro de Mando Integral), término utilizado para el BSC; el planteamiento de desarrollo de las etapas que este incluye, indicando los beneficios que presenta al gestionarlo. Además, presenta experiencias anteriores y finaliza con algunas recomendaciones por etapa para su correcta aplicación. Así, este trabajo permite conocer teórica y prácticamente el *Balanced Scorecard*, además de servir de guía en la implantación del mismo en una unidad de información.

1.3 Justificación

La instrucción preuniversitaria en la actualidad es una de las etapas de preparación educativa con mayor cantidad de estudiantes, es así que diversas academias preuniversitarias son conscientes de la necesidad de apoyar las clases con la implementación de bibliotecas. Sin embargo, aún no se cuenta con recursos informativos o investigaciones de las características y funciones de estas unidades de información, porque responden a una peculiar educación no formal a nivel nacional, por lo cual se pretende con este trabajo promover los estudios acerca del tema.

A través de la propuesta de un método de control de gestión estratégico, utilizando el *Balanced Scorecard*, se tiene como objetivo principal al usuario, lo cual permitirá una visión integral para mejorar la efectividad de la gestión, planteando los indicadores necesarios para el análisis. Esta propuesta será la raíz de una serie de resultados positivos, como la mejora en la toma de decisiones, que repercutirá en servicios de calidad, la satisfacción de los usuarios, un mejor clima laboral, mejor utilización de recursos, etc.

La Biblioteca Amauta de Breña es el resultado del trabajo de muchos profesionales bibliotecólogos; a pesar de las deficiencias y escasos recursos que desde sus inicios tenía la biblioteca, esta ha ido creciendo hasta la fecha y es una de las bibliotecas más reconocidas del nivel preuniversitario. Cuenta con colecciones actualizadas y con mayor cantidad de actividades para el acercamiento hacia la comuna estudiantil, además de incluir recursos informativos. Por lo que el estudio permitirá conocer sus necesidades informativas y satisfacerlas a través del análisis a realizarse.

1.4 Objetivos

Objetivo general

- Analizar la situación de los procesos internos y externos la biblioteca preuniversitaria del Instituto de Ciencias y Humanidades de la sede Breña.

Objetivos específicos

- Describir las etapas del control de la gestión en unidades de información usando *Balanced Scorecard*.
- Proponer un método de control estratégico de la gestión en la unidad de información, a través del *Balanced Scorecard*, con la finalidad de alinear los procesos en acciones relacionados a los objetivos estratégicos trazados.

1.5 Marco teórico

■ Biblioteca académica

Alonso-Arévalo, Echeverría y Martín (1999) señalan que:

Dentro de la Universidad, la Biblioteca constituye un servicio clave de apoyo a las dos funciones que constituyen la razón de ser de la institución universitaria: la investigación o creación de conocimiento y la enseñanza o comunicación de dicho conocimiento.

Por otro lado, Merlo (1998, p. 262) rescata que dentro de las funciones de la biblioteca académica, además de cumplir con los servicios clásicos de cualquier unidad de información, es necesario innovar servicios como boletines, alertas, y de recuperación, a través de préstamo interbibliotecario, etc.

Así se concluye que las bibliotecas académicas son espacios que forman parte de una entidad educativa, sea universitaria o de un instituto de

nivel superior, que sirven de apoyo a la currícula académica, mediante los servicios, los cuales además tienen como objetivo incentivar y reforzar la investigación, para lo cual es necesario que cuenten con personal especializado y altamente capacitado. Las bibliotecas preuniversitarias, si bien es cierto no pueden considerarse estrictamente académicas, orientan sus actividades hacia usuarios que posteriormente ingresarán a las universidades.

■ Gestión

Young (1988) define el término *Management* tomando en consideración dos acepciones:

1. Administración; gestión; gerencia. 2. Gerencia; gerentes; administradores. ||
1. Término utilizado de diversa manera bien como sinónimo de administración o con un sentido más restringido que éste. Se puede definir como el procedimiento de coordinar todos los recursos de una organización para el logro de los objetivos marcados mediante la ejecución de un grupo de funciones interrelacionadas tales como planificación, organización, gestión del personal, dirección y control. Así definido, este término suele ser sinónimo de administración, esta última debe considerarse como un concepto más amplio, que da más importancia a las funciones de planificación, comprendiendo el establecimiento de unos objetivos y la formulación de las directrices fundamentales, limitándose la gestión a la coordinación de ciertas funciones y actividades de una organización, dirigiéndolas a la consecución de sus objetivos. 2. Personas que tienen a su cargo la gerencia o gestión (pp. 210-211).

Carmen (2009) menciona no el término *gestión* sino *administración*, del mismo que acota "...en términos generales se ocupa de obtener determinados objetivos en un tiempo planificado y haciendo un uso eficiente de los recursos" (p. 107).

La gestión es el procedimiento por el que a través de coordinaciones se dirigen las diversas funciones necesarias para lograr los objetivos trazados. Como parte de esas funciones, se encuentra el control, mediante el cual se puede determinar si las acciones están contribuyendo con lo establecido o es necesario realizar cambios.

■ **Control de gestión**

Montoya y Barbado (2011), señalan que el control de gestión:

El control constituye una verificación de los estándares y parámetros pertinentemente fijados, que busca que los resultados obtenidos correspondan a los previstos, controla los progresos realizados y el cumplimiento de los objetivos y plazos señalados; dentro de este proceso, la recolección de datos da lugar a acciones correctivas y a mejoras en el planteamiento inicial de los programas o acciones que se quieren desarrollar, y a la reformulación, de acuerdo con la experiencia y los indicadores obtenidos (p. 37)

De otro lado, Nogueira, Hernández y Negrín (2003), indican:

el control de gestión presenta una estrecha relación entre la imagen que proyecta la empresa hacia la sociedad y sus resultados, a la vez que está presente, de alguna u otra forma, en los tres niveles de la gestión empresarial (estratégico, táctico y operativo). Es un equilibrio dinámico entre lo que la empresa como tal desea hacer y la sociedad con su conjunto de normas, costumbres y valores condiciona y sugiere que haga. Por tanto, el control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal, que se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa (p.29).

El control de la gestión es señalado como una etapa de la administración, mediante la cual se puede conocer, a través de indicadores, el cumplimiento correcto o no de su desempeño, en función a sus objetivos.

■ **Balanced Scorecard**

También denominado por algunos autores como *Cuadro de Mando Integral* o *Tablero de Comando* es definido por:

Camaleño (2004):

... como instrumento de planificación, información y control simultáneo de las diferentes partes de una organización, en su calidad de instrumento integrador, es el encargado de relacionar los diversos indicadores para estipular las causas y los efectos que afectan a las variables clave de una organización (p. 48).

Por otro lado, Fernández (2004) indica:

... es un sistema de gestión estratégica (SGE), es decir, un sistema que ayuda a comunicar la estrategia a la organización y permite efectuar su seguimiento. Debe ser estructurado para transmitir información en dos direcciones: de arriba hacia abajo facilitando el conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de todas las personas de la organización y de abajo hacia arriba para conocer el cumplimiento de la estrategia.

Así, el *Balanced Scorecard* es un sistema de gestión estratégica que integra las diversas áreas de una institución a través de la comunicación, transmitiendo información y guiando en la toma de decisiones.

Es así que su objetivo de gestionar a través de acciones es aplicable a bibliotecas o unidades de información, en este sentido el Grupo Kaizen (2007), indica:

...las Bibliotecas o Unidades de Información parten de la perspectiva del usuario (cliente), para lo cual requieren de un apoyo financiero, razón por la cual se coloca esta perspectiva de seguido y posteriormente los procesos y el aprendizaje y crecimiento

El diseño e implantación del BSC se da a través de etapas, las cuales son adaptadas de diversas formas por los autores e investigadores. Por su parte, Rubino (2007) indica las siguientes:

- a. Diagnóstico del sector, confirmación de la visión.
- b. Establecer las perspectivas y las áreas claves de estudio.
- c. Construcción del mapa estratégico
- d. Selección de indicadores.
- e. Planteamiento de acciones estratégicas.
- f. Implementación del cuadro de mando, evaluación.



Cadena de valor

Díaz (2003) afirma:

Para la creación de la ventaja competitiva, ante todo, se debe partir del negocio y la estructura del sector de competencia, todo lo cual está determinado... una de las herramientas más importantes y divulgadas para definir dicha ventaja es la Cadena de Valor, que desagrega cada uno de los negocios de la organización en sus actividades discretas de modo que pueda valorar cómo

cada una de ellas tributa o no a la creación del valor para el cliente, y por tanto, de qué fortalezas goza y puede apoyarse la organización y qué debilidades deben ser eliminadas (p. 115).

Zapata (2006) añade:

Está constituida por tres elementos básicos: actividades primarias, actividades de soporte y margen (diferencia entre valor y costos totales). Las actividades primarias son agrupadas en cinco áreas principales: logística sumministrativa, operaciones, logística de la distribución, marketing, venta y servicios. Cada uno de estos grupos de actividades primarias que amplían o mantienen el valor de un producto o servicio está vinculado a las actividades auxiliares. Estas se pueden dividir en cuatro áreas: adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa (p. 115).

De ese modo, la cadena de valor de Porter posibilita, a través del análisis de las diversas actividades realizadas por la organización, conocer su situación y la relación de las actividades primarias y secundarias, de lo cual resulta un margen definido como el valor o ventaja que tiene la institución.



Matriz FODA

Apaza (2003) señala:

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas (p. 65).

Lazzari (2006) agrega:

... es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa (p. 71)

Es la herramienta que evalúa los aspectos internos y externos que intervienen, los cuales servirán de base para la definición de indicadores y estrategias de trabajo para la mejora de la institución.

1.6 Metodología

La metodología a utilizar será descriptiva y se dará a conocer la situación actual en la que se encuentra la unidad de información.

Para ello se hará una revisión de la información institucional, a través de memorias, planes y reglamentos –que permitan tener mayor conocimiento de la organización y gestión realizada–, así como de estudios y proyectos relacionados con el tema. Además, se utilizará la cadena de valor para realizar el análisis interno de la biblioteca, mediante el cual se dará inicio al desarrollo del presente informe.

Asimismo, por la importancia de conocer la percepción de los usuarios en relación a la gestión bibliotecaria, se aplicará una encuesta basada en el cuestionario de Carmen (2006), cuyos resultados serán validados con los estándares COBUN: Indicadores de Gestión de Bibliotecas Universitarias.

La información recopilada del diagnóstico permitirá presentar la propuesta de un nuevo método de control estratégico de gestión, a través de la implantación del *Balanced Scorecard*.

1.6.1 Área de estudio

El estudio se realizó en la sala de lectura y en las aulas del 3er y 4to piso, en diferentes turnos (mañana y tarde), durante la última semana de junio y la primera semana del mes de julio de 2011.

1.6.2 Población y muestra

Debido a la cantidad y variedad de usuarios y consultas relacionadas a los estudiantes matriculados en los diversos ciclos, se determinó utilizar como muestra el 15% del promedio mensual por turno, representado en 1 070 usuarios, que son estudiantes regulares.

Tabla N° 1
Muestra a utilizar en el estudio

Población	Consultas 2010		Promedio mensual		Muestra		Total
	TM	TT	TM	TT	TM	TT	
Estudiantes regulares	15 632	70 098	1 302	5 842	195	876	1 070

Leyenda: TM= Turno mañana; TT=Turno tarde

Fuente: Informe estadístico anual de Biblioteca preuniversitaria sede Breña, 2010.

Elaboración propia.

1.6.3 Técnica e instrumento de recolección

La técnica seleccionada es la de encuesta a través del cuestionario, la misma que se encuentra contenida de preguntas cerradas con opciones construidas, siguiendo la Escala de Likert.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Biblioteca académica

En el glosario de la ALA, editado por Young (1988), se señala:

academic library. Biblioteca académica; biblioteca universitaria. || Biblioteca que forma parte integral de un colegio universitario, una universidad o de otra institución académica superior, y que se organiza y administra para su utilización por los estudiantes, facultad o personal de la institución afiliado a ella (p. 2).

García (2000) considera el término *bibliotecas académicas* como sinónimo de *bibliotecas universitarias*, a las cuales define como bibliotecas de facultad, escuela universitaria o de todo centro de enseñanza de este nivel educativo, indica además que su principal función es la de cubrir las necesidades de información de los alumnos y profesores.

Por su parte Martínez (2004) coincide y señala a la biblioteca académica como universitaria “que pertenece a una universidad o institución equivalente y cuyos fondos bibliográficos están a disposición de los alumnos para el cumplimiento de los fines universitarios y bibliotecológicos” (p. 27).

De esta manera los autores mencionados concuerdan en que ambos términos (biblioteca académica y biblioteca universitaria) son sinónimos, y los consideran como espacios en los cuales se organizan los materiales de información y son brindados a través de servicios informativos relacionados con los objetivos de la universidad o institución superior a la que pertenezcan.

López (2009) considera que la biblioteca académica no solo debe ser relacionada con la biblioteca universitaria, sino además con las bibliotecas escolares primarias y secundarias, teniendo en cuenta que las mismas persiguen el objetivo de servir a la educación. Definición con la que concordamos por la amplitud del término y hasta se puede afirmar que dentro

de este concepto podría incorporarse a las academias preuniversitarias, que son un nexo entre la educación básica (primaria y secundaria) y la universidad.

2.1.1 Funciones

Gómez (2002) señala que en el proceso de obtención de los objetivos establecidos por una institución es necesario, además del actuar de los estudiantes y profesores o el impacto de la institución en una localidad, la relevancia del trabajo de la biblioteca en cuanto a la producción de beneficios concretos, proveyéndose de colecciones especializadas, agregando servicios electrónicos a los ya tradicionales, alfabetización informacional, bibliotecas digitales, en general temas de interés, estudio y práctica en el actual contexto de la realidad bibliotecológica.

Garza, citado por Arriola (2009), destaca que “el papel de la biblioteca, como parte de la universidad, podía limitarse a apoyar los programas de docencia o investigación de la institución de la que forma parte, o extenderse para asumir como propias funciones cada vez más amplias” (p. 115).

Por lo tanto, la biblioteca académica tiene como principal función servir de apoyo en la docencia e investigación y en el logro de los objetivos planteados por la institución, brindando servicios y productos de calidad para los usuarios.

2.1.2 Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI)

La función de las bibliotecas académicas es servir de apoyo en el aprendizaje y enseñanza de usuarios de instituciones académicas, por tal motivo se observa que las necesidades van cambiando constantemente, especialmente debido a las herramientas tecnológicas que tienen la finalidad de incrementar y facilitar la recuperación de información.

Así, Orera (2005) menciona como ejemplo la aparición de la biblioteca híbrida, reflejada en la confluencia de sus colecciones, las tecnologías de información, la cooperación interbibliotecaria a través de redes y consorcios, y a la preocupación de potenciar la calidad en la gestión. Además, señala un punto de suma importancia que es la adaptación de las bibliotecas como centros de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI).

Esta característica de la CRAI ha sido ya utilizada para las bibliotecas escolares, mientras que en las unidades de información de niveles superiores, como la universitaria, se encuentra en proceso de adaptación, debido a la necesidad actual de los usuarios al acceso y recuperación de la información.

Asimismo, es necesario mencionar un tema importante conocido como formación de usuarios y que actualmente ha evolucionado en la *Alfabetización informacional* (ALFIN), término dado en el ámbito bibliotecológico por Taylor, (citado por Bawden, 2002), quien señala que la respuesta a muchos de los problemas se facilita con la adquisición de hechos informacionales adecuados, el conocimiento de la variedad informativa existente, que es un requisito para la alfabetización, además, existen tres puntos importantes: el proceso de información continuo, el proceso de información puntual y ocasional, y las estrategias para adquirir la información.

Conforti & Pastoriza (2000) detallan características que permiten que una biblioteca escolar se convierta en un centro de recursos de información (CRAI); estas características son adaptadas por Flores & Vargas (2008) para las bibliotecas universitarias:

Multimediatía: que abarque toda clase de soportes en su fondo bibliográfico.

Activa: que no espere al usuario sino que vaya en su búsqueda.

Estimulante: que impulse la creatividad y la actividad investigativa.

Formativa: que capacite a los usuarios en la búsqueda de información y en el cuidado del material.

Participativa: que se constituya en un ámbito de convivencia e intercambio sociocultural.

Actualizada: con colecciones bien seleccionadas y atractivas.

Recreativa: que estimule el placer de la lectura.

Preparadora: para la educación permanente.

Incluyente: de todos los avances tecnológicos en materia de almacenamiento y transmisión de información (p. 116).

Se concluye que la perspectiva y funciones de las bibliotecas académicas, actualmente, se encuentran dirigidas a ampliar los servicios y objetivos brindados, convirtiéndose en CRAI, con esto, además de cumplir los objetivos de la institución educativa, benefician a los usuarios de la misma y los adiestran en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas para la recuperación y uso de la información.

2.2 Gestión

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) define el término *gestión*, indicando sinonimia con el término administración:

“(Del lat. *gestiō*, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar”.

Del mismo modo, los términos:

gestionar.

(De *gestión*).

1. tr. Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera.

administrar.

(Del lat. *administrāre*).

1. tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
2. tr. Dirigir una institución.
3. tr. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.
4. tr. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.
5. tr. Suministrar, proporcionar o distribuir algo.
6. tr. Conferir o dar un sacramento.
7. tr. Aplicar, dar o hacer tomar un medicamento. U. t. c. prnl.
8. tr. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto. U. t. c. prnl.

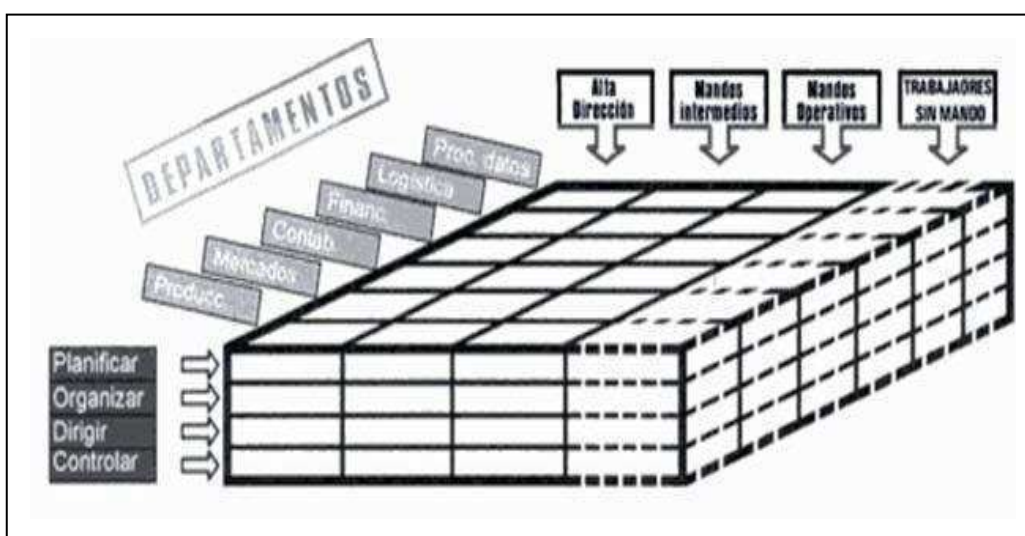
Gutiérrez & Zárate (2007) definen: “la gestión como un ‘proceso sistematizado permanente y constante en la dirección y administración de una empresa humana’, requiere de un mínimo de normas o reglas escritas que orienten y guíen sus acciones hacia los objetivos previamente establecidos” (p. 91).

La gestión permite delinear y monitorear las acciones de una empresa, por medio de sus integrantes, generando la organización adecuada que se requiere para el cumplimiento de los objetivos.

Miguel de (2005) presenta una matriz de gestión, donde se resume todos los aspectos que intervienen en la misma, los cuales son:

- a. Funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar.
- b. Niveles de mandos: Alta dirección, mandos intermedios, mandos operativos y trabajadores sin mando.
- c. Departamentos: Producción, marketing, contabilidad, financiamiento, logística y procesamiento de datos.

Gráfico N° 1
Matriz de la Gestión



Fuente: Miguel de (2005), p. 36.

La gestión debe ser desarrollada en todo nivel de función y de departamento, orientados bajo los mismos objetivos y fines; de esa manera, se asegura la obtención del éxito, expresado en la calidad de lo entregado a los usuarios.

2.3 Gestión de unidades de información

El glosario de la ALA, editado por Young (1988), indica:

management. 1. Administración; gestión; gerencia. 2. Gerencia; gerentes; administradores. || 1. Término utilizado de diversa manera, bien como sinónimo de administración o con un sentido más restringido que éste. Se puede definir como el procedimiento de coordinar todos los recursos de una organización para el logro de los objetivos marcados mediante la ejecución de un grupo de funciones interrelacionadas tales como planificación, organización, gestión del personal, dirección y control. Así definido, este término suele ser sinónimo de administración. Esta última debe considerarse como un concepto más amplio, que da más importancia a las funciones de planificación, comprendiendo el establecimiento de unos objetivos y la formulación de las directrices fundamentales, limitándose la gestión a la coordinación de ciertas funciones y actividades de una organización, dirigiéndolas a la consecución de sus objetivos. 2. Personas que tienen a su cargo la gerencia o gestión (p. 211).

Actualmente, las bibliotecas requieren adecuar y/o generar los servicios y productos en relación al crecimiento de la tecnología, la misma que influye en nuevas necesidades de información de los usuarios, para ello deben adelantarse a las expectativas.

Merlo (1998) afirma que la planificación es la base principal para la gestión de las unidades de información, en la cual intervienen:

■ “*Planificación de los servicios administrativos*”, donde intervienen planes de mejora en el funcionamiento y organización de la unidad de información.

■ “*Planificación de los servicios bibliotecarios*”, donde se realizan planes de mayor índole, pues es la mejor calidad de estos lo que permitirá el óptimo funcionamiento de la unidad.

■ “*Planificación de los servicios técnicos*”: referente a los no tradicionales, ni estrictamente bibliotecarios, donde resalta la automatización.

Por otro lado, García (2007) añade:

La gestión de bibliotecas, lo mismo que cualquier otra labor de dirección, requiere un liderazgo maduro, dedicado, ilustrado, moderno y honesto; y esto constituye uno de los puntos débiles en la formación profesional que se imparte en los centros académicos y las asociaciones profesionales. Demasiadas veces un puesto de dirección se administra desde paradigmas *amateurs*, basados en la experiencia limitada de los directivos en sus entornos laborales, familiares y sociales más directos, y, por limitados, están destinados al fracaso en una sociedad abierta, informada y competitiva (p. 11).

De tal manera, los llamados a asumir la responsabilidad de solucionar problemas de gestión con iniciativa y profesionalismo son los bibliotecólogos que están involucrados en la toma de decisiones, de esa forma, proyectarán la alta calidad de conocimientos y capacidades que la especialidad brinda a sus egresados.

La gestión en las unidades de información engloba una serie de aspectos y de ámbitos, porque además de la planificación y la gestión de servicios tecnológicos, brinda capacidades para que las personas que ejercen cargos de dirección, desarrollen una visión amplia de trabajo e iniciativas que logren de manera positiva la obtención de los objetivos, metas y fines propuestos por la organización.

2.4 Análisis de los procesos internos en las unidades de información

Toda institución realiza procesos internos que son áreas claves para medir la funcionalidad de la misma, por lo tanto, es necesario conocer la situación actual de la unidad de información como base para forjar cambios o medidas que potencien la gestión actual.

Una de las herramientas más útiles y precisas para realizar este análisis es la cadena de valor.

2.4.1 Cadena de valor

Desarrollada por Porter (1983), con la cual se puede analizar de manera desagregada a una organización, tiene en cuenta actividades primarias, así como actividades de apoyo; su particularidad es que el tipo de análisis que realiza, permite identificar los sectores en los que hay debilidades o fortalezas.

Rubino (2007) señala que “La cadena de valor es considerada como la secuencia de actividades durante la cual se agrega valor a un nuevo producto o servicio. Si algún eslabón es débil o falta, no se logrará la prestación satisfactoria final”.

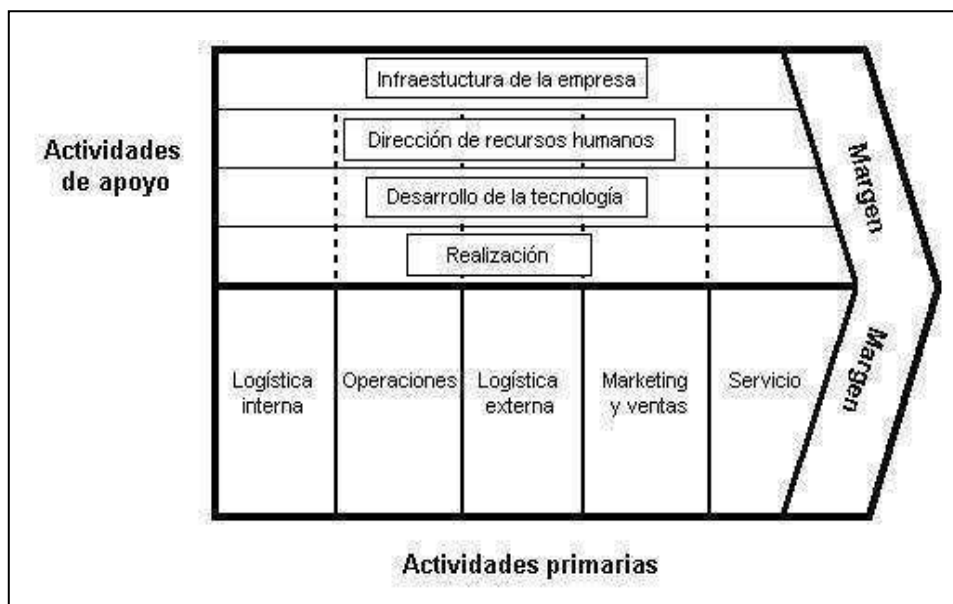
Es decir, se puede identificar dificultades en actividades específicas desarrolladas por la organización, esto permite que se tomen las medidas correctivas precisas y se evita afectar otras áreas.

Porter (2006) señala que las empresas son conjuntos de actividades discretas, a las que él denomina actividades de valor, de este modo, a través de ellas se puede comprender la ventaja competitiva, que puede darse de dos formas en una empresa:

... una por costos relativamente más bajos, otra por diferenciación –su capacidad para realizar actividades de su cadena de valor a un costo menos que sus competidores o de un modo original diferente al de ellos. El valor último que crea una empresa es el importe que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona, lo que incluye el producto físico en sí y los servicios o ventajas auxiliares (p. 40).

Además, indica que la información de cada actividad analizada en la cadena es susceptible de ser adaptada de acuerdo a la institución que la requiera utilizar. A continuación, se presenta su modelo:

Gráfico N° 2
Modelo de cadena de valor



Fuente: Porter (2006), p. 41.

2.4.2 Matriz FODA

El nombre de esta herramienta parte de las siglas que indican los aspectos que a través de ésta se analizan, tal como indica Fernández (2006) es denominada de tres formas: "...DAFO (iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Sudamérica le llaman FODA; en Gran Bretaña, *Tows Analysis*; en USA, *Swot: Strengthnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (p. 67).

Según Hindle (2008) es "una regla mnemotécnica útil para asistir a los planificadores cuando reflexionan acerca de estrategias corporativas. Quiere decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas" (p. 215).

Por otro lado, Apaza (2003) define:

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (p. 65).

Así, esta herramienta es de gran utilidad en el proceso de la gestión, ya que permite conocer interna y externamente los aspectos que intervienen en la unidad (positiva y negativamente), y que servirán de base para la planificación estratégica.

Rubino (2007), con relación a su aplicación en unidades de información señala: “Su función es la de realizar un diagnóstico de estrategias que permitan orientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución y ver cuál es el posicionamiento en el entorno bibliotecario”.

Así, la Matriz FODA es una herramienta útil para la gestión bibliotecaria por la cual se identifican estrategias a desarrollar en la unidad de información tras delinear la situación actual y su relación con el entorno bibliotecario.

El esquema usado para la Matriz FODA es:

Tabla N° 2
Matriz FODA

Aspectos Factores	Positivos	Negativos
Interno	F ortalezas	D ebilidades
Externo	O portunidades	A menazas

Elaboración propia.

Tal como indica Apaza (2003, p. 65), con la aplicación de este instrumento se identifican:

- Fortalezas; capacidades especiales de una organización que la identifica privilegiada en relación a la competencia. Identificada en

recursos bien controlados, procesos realizados positivamente, entre otros, los cuales deben seguir desarrollándose y potenciando.

- Oportunidades; factores externos que deben ser tomados para su accionar positivo.
- Debilidades; aquellas que, por el contrario, la colocan en una posición desfavorable, como características y habilidades insuficientes, recursos de los que se carece, etc.
- Amenazas; situaciones del entorno que pueden afectar en su buen funcionamiento.

Además, en su aplicación se tiene en cuenta diversos ámbitos: sociocultural (desarrollo tecnológico, alianzas), económico (política económica), gubernamental (administración política), mercado (marketing), entre otros, ya que estos forman parte del entorno en el que la institución se desarrolla (Rubino, 2007).

2.4.3 Control de gestión

En el ámbito administrativo, para Vásquez & Weber (1997) el control de gestión es una de las cuatro fases que conforman la dirección, *controlar* sugiere una serie de definiciones “(recoger información sobre lo hecho y los resultados; analizar y sacar conclusiones; hacer recomendaciones...), que se pueden resumir en dos: verificación y aprendizaje” (p. 21)

Olve (2000) añade: “... el control de gestión también tiene que tomar en cuenta los factores externos y ampliarse para incluir la información estratégica que indicará si la empresa seguirá siendo competitiva en el futuro o no” (p. 27).

En tal sentido, es imprescindible seguir todos los procesos en la administración de una organización, resaltando como etapa importante el

control de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas, ya que sirven de guía para el posterior accionar.

Aunque en el ámbito bibliotecológico no se tiene una finalidad económica, se debe tener en cuenta que el control es una etapa importante en la que se evalúa lo realizado, con la finalidad de mejorarlo o planificar nuevas actividades que permitan el éxito de la unidad de información y sus integrantes.

En ese sentido, Carmen (2006) señala:

El control de gestión es un sistema estructurado y una herramienta de vital apoyo en la dirección de la organización, permite monitorear, comparar los resultados reales, ajustar las acciones futuras y asegurar la obtención de los recursos y el empleo eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la organización (p.42).

El control de gestión permite evaluar lo realizado en cada uno de los niveles de la institución, eliminar errores y mejorar aquellos aspectos débiles, teniendo en consideración los contextos sociales y culturales que influyen y que forman parte de la dinámica de gestión.

Control de gestión es sinónimo de *evaluación*, pues ambos términos se encuentran directamente ligados.

2.4.4 Modelos de control

Si bien se han desarrollado una serie de métodos, modelos o herramientas que permiten el control de la gestión, en particular se mencionan dos, relacionados y utilizados en la labor bibliotecológica.



Normas ISO

La *International Organization for Standardization* (ISO) genera las normas de estandarización más importantes del mundo, muchas de ellas sirven para determinar la calidad en la gestión de las empresas.

Según Gimeno (2009), la ISO en su Plan estratégico 2005–2010 establece objetivos clave, bajo el lema “Normas para un mundo sostenible”, que son:

- Desarrollar una colección consistente y multisectorial de normas internacionales relevantes.
- Asegurar la implicación de todas las partes interesadas.
- Hacer crecer la capacidad y el conocimiento de los países en vías de desarrollo.
- Establecer alianzas para el desarrollo eficiente de normas internacionales
- Promover el uso voluntario de normas como alternativa o como ayuda a las regulaciones técnicas existentes.
- Suministrar el reconocimiento de normas internacionales y guías referentes a la evaluación del desempeño.
- Proporcionar una gama coherente y completa de procedimientos eficientes y ejes para su desarrollo (pp. 80-81).

Estas se agrupan en series: Normas ISO 9000 (ISO 9000, 9001, 9004) mediante las que se establecen aspectos, requisitos y directrices para mejorar el desempeño de la institución o unidad.

Asimismo, las series ISO 10000, destinadas básicamente como reporte técnico y guía para la implementación de sistemas de gestión de calidad; ISO 14000, sobre sistema de gestión ambiental de las organizaciones y las ISO 19011, directrices para la auditoría de sistemas de gestión de calidad o de ambiente (Arriola, 2006, p.23) (Gimeno, 2009, pp. 81-82).

Arriola (2006, pp. 27-29) agrega una serie de pilares para la gestión de calidad, importantes a tomar en cuenta para el control en una unidad de información:

- ✓ Enfoque al cliente. Toda labor realizada por una unidad de información centrada en cubrir las necesidades de los usuarios, lo cual es necesario tener en cuenta para la evaluación, a través de instrumentos que permitan conocer la satisfacción o no de los usuarios.

- ✓ Liderazgo. El profesional encargado de la dirección debe ser líder para encaminar y empujar al equipo de trabajo hacia la mejora continua y brindar la mayor calidad en lo que se realiza.
- ✓ Participación del personal. Evaluar lo que ha funcionado y no en la realización de tareas por parte del equipo, este es un aspecto importantísimo teniendo en cuenta que el compromiso de los integrantes permite la entrega de todas las habilidades de cada uno en pro de lograr los objetivos de la unidad de información (UI).
- ✓ Enfoque basado en procesos. Dentro de las UI se realizan las tareas como procesos, de manera organizada, por lo cual evaluar esta característica permite conocer las interrelaciones que se dan.
- ✓ Enfoque de sistemas para la gestión. Englobando el trabajo de las UI como un sistema, genera eficacia y eficiencia para lograr las metas establecidas.
- ✓ Mejora continua. Como objetivo perenne de todo tipo de unidad, en la cual participa no solo la directiva sino la totalidad de integrantes.
- ✓ Enfoque para la toma de decisiones basado en hechos. Recuperando esta información de datos en cada proceso realizado, es decir, realizando un análisis interno, para lo cual se establecen indicadores que permitan el análisis certero.
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones con el proveedor. Es necesario establecer una evaluación de la relación entre la UI y los proveedores, siendo esta una relación beneficiosa para ambas partes.

■ Modelo EFQM

Diseñado en 1988 por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) conformada por catorce empresas europeas especializadas en calidad, es la metodología de evaluación más utilizada en el ámbito Europeo no solo en sector empresarial, sino también en otras actividades (Gimeno, 2009).

Además, brinda las siguientes características generales del modelo EFQM:

- Es una metodología de evaluación de las organizaciones.
- Está inspirado en la filosofía de “calidad total” y “excelencia”, filosofía surgida en Japón aplicada a la empresa. Tiene como finalidad la “calidad del producto”.
- El modelo tiene como base un fuerte liderazgo que se sirve de una política y una estrategia para gestionar los recursos humanos, materiales y organizaciones cooperadoras.
- Tiene como finalidad la mejora de los mecanismos de producción (procesos).
- Ello va a revertir en una mejora de los resultados, en la satisfacción en los clientes, en el personal y en la sociedad.
- Proporciona unos resultados clave de rendimiento de la organización, que aprende de sí misma y mejora continuamente hacia la excelencia. (pp. 87-88)

De tal manera, el modelo EFQM permite evaluar la calidad de la gestión y servicio de una empresa, priorizando la mejora de sus resultados (productos), y encaminándola hacia la excelencia.

Por otro lado, Maderuelo (2002) señala que:

...el Modelo EFQM de Excelencia puede ser considerado como una herramienta de oportunidades de mejora, pero con la ventaja de que al utilizar un referente permite realizar una evaluación global, en profundidad y sistemática, sin descuidar ninguno de los aspectos importantes que pueden determinar la calidad de la organización.

Además, la información suministrada por la evaluación resulta de gran ayuda para comprender y analizar los motivos de las deficiencias detectadas, promueve la identificación de soluciones creativas y facilita la puesta en marcha de acciones de mejora. Basándose en esta filosofía de la mejora continua, el modelo orienta a la organización sobre los reajustes que debe acometer en sus recursos, actividades y objetivos para la consecución de una organización más eficiente.

Mediante la aplicación de este modelo, al igual que otras herramientas de control, se realiza el análisis de la institución y de esa manera establecer actividades de mejora.

2.5 *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando integral

El requerimiento de las organizaciones de brindar servicios y productos de calidad, determinan la preocupación por establecer métodos correctivos de gestión; en este punto las unidades de información no son ajenas.

De tal manera, el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de mando integral (CMI), es una metodología creada en el ámbito empresarial, pero que ha ido adaptándose a otros entornos.

2.5.1 Origen

Kaplan y Norton, citados por Carmen (2009) indican:

...Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que nosotros etiquetamos como un "Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*).... La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado. Resumimos los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, El Cuadro de Mando Integral, Harvard Business Review (enero-febrero de 1992) (p.108)

En ese sentido, Carmen (2009) señala:

En 1990, los autores mencionados participaron de un estudio que consistía en desarrollar un nuevo modelo de medición, pues el enfoque centrado en el aspecto financiero, que usaban la mayoría de las empresas, obstaculizaba otros aspectos, no menos importantes, que afianzaban el equilibrio. Kaplan y Norton examinaron varios casos y propusieron una variedad de ideas que dieron como fruto lo que bautizaron como Cuadro de Mando Integral (BSC) (p.108).

De ese modo, la creación del BSC se dio en respuesta a mejorar el cuadro de mando tradicional y a la necesidad de incluir aspectos importantes de una organización, hasta ese momento no utilizados para la medición de la labor. De ahí que en los trabajos traducidos de sus creadores, se identifique

como Cuadro de Mando Integral (CMI), pues intenta reunir la totalidad de aspectos que intervienen en el accionar de una organización para su control.



Definición

Kaplan & Norton (2001) definen al CMI como:

... un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Los objetivos y las medidas del CMI se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio (p. 31).

Asimismo, Apaza (2003) enfatiza que:

El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa (p. 215).

Olve, Ray & Wetter (2002) agregan que el CMI no es solo una estructura especial sino que este modelo es una respuesta a las deficiencias observadas en el control de gestión tradicional, en el cual se encuentran vacíos en cuanto a involucrar todos los procesos en el mismo objetivo, evaluando cada una de las perspectivas.

Por lo tanto, el BSC es una metodología de gestión que determina estrategias por cada perspectiva que contiene la organización, tomando en cuenta su visión, misión y objetivos, en el BSC existe preocupación de los aspectos intangibles que forman parte importante de su rendimiento.

Rubino (2007) agrega que el Cuadro de Mando Integral permite que la institución esté informada constantemente de los logros u obstáculos para el alcance de los objetivos planteados, permitiendo implementar un plan estratégico y trasladarlos en acciones.

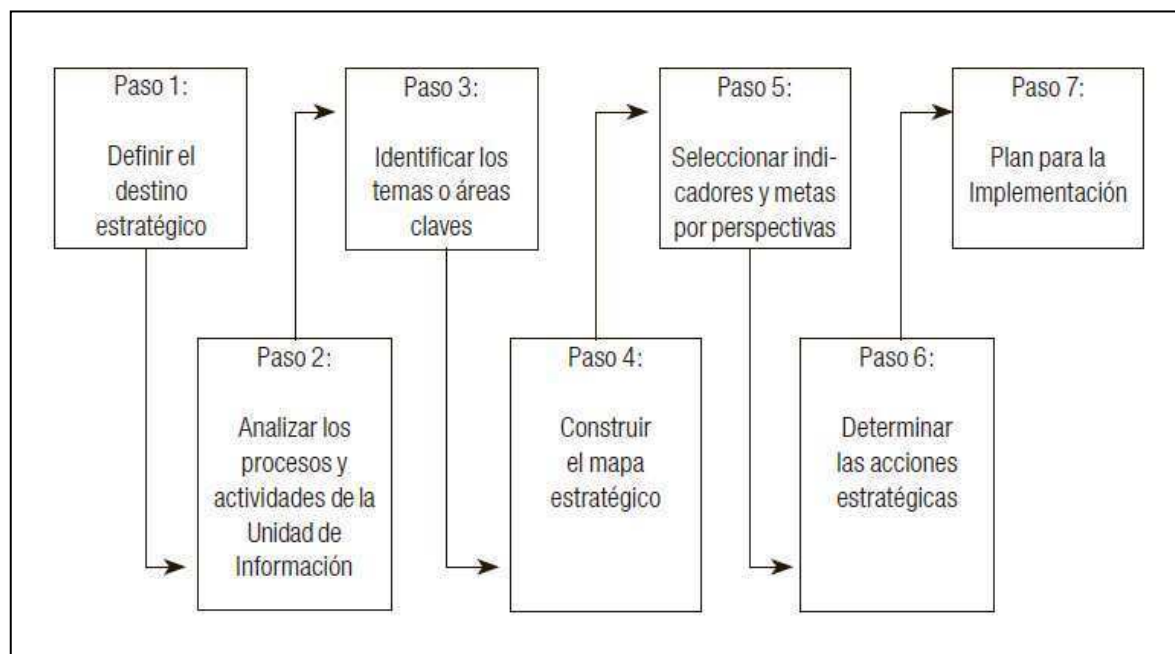
Todas las acepciones presentadas mencionan la importancia del aporte que el BSC o Cuadro de Mando Integral posee en relación a otros métodos de gestión, como involucrar indicadores financieros y no financieros en la creación de estrategias y líneas de acción para la organización, lo cual a su vez permite el control estratégico de la gestión. Todo ello se podrá reflejar en servicios, productos de calidad, y en la satisfacción de los clientes (usuarios).

2.5.2 Etapas

El diseño e implantación del BSC o CMI, se da a través de etapas, sin embargo, a través de la revisión documental, se conoce que no existe una definición general, sino que los estudiosos del tema han desarrollado o cohesionado algunas de las etapas, estableciéndolas con diversos términos.

Carmen (2009) identifica las siguientes etapas:

Gráfico N° 3
Etapas de implantación del BSC



Fuente: Carmen (2009), p. 116.

Por su parte, Rubino (2007) señala:

“Etapa 1: Diagnóstico de la biblioteca – Revisión de la Visión/Misión”.- fase en la cual se establecerán las bases para el posterior análisis estratégico. Se determinará la posición actual de la organización, para la cual es importante tomar en cuenta entrevistas con directivos de la organización y rescatar la visión de la misma, características, ideologías así como los objetivos establecidos.

En la aplicación del BSC es imprescindible mencionar:

- **Visión**

Senge (2005) insiste en la necesidad de que las organizaciones tengan un propósito, pues el no contar con la visión, produce una relación con el personal basada en la asignación y cumplimiento de órdenes sin sentido, con la percepción de que se cumplen solo tareas burocráticas (p. 86)

Olve, Roy & Wetter (2002) señalan que es la “descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva” (p. 69).

La visión es la que permitirá definir el futuro que deseamos lograr, que a su vez será el objetivo mayor de la organización, que debe estar coherentemente relacionado con los valores de la organización.

- **Misión**

Para Kärlof, citado por Rubino (2007), la misión “es la *razón de ser* de una organización que debe ser transmitida a los empleados y usuarios”.

Serna (2003) concuerda indicando que “es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (p. 24).

De esa manera, la misión será el fin al cual la institución desea llegar a través de una serie de actividades y muestra sus propósitos en determinados entornos.

“Etapas 2: Planteamiento de la estrategia”.- Se procede a identificar las áreas claves de la organización para cada perspectiva del BSC, desglosadas de su visión y misión.

- **Perspectivas**

Financiera, tiene como objetivo responder a las expectativas económicas de todos los involucrados en la organización. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Para ello es necesario definir objetivos e indicadores que permitirán responder las expectativas (Barquero, 2007, p. 114).

Además señala que para la determinación de los objetivos se responde a la siguiente pregunta: “¿Cómo debemos aparecer nuestros accionistas?” (p. 115).

Apaza (2003) menciona que los indicadores típicos para esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE).
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión (ROI)
- Relación pasivo-patrimonio

■ Inversión como porcentaje de las ventas (p. 239).

Podemos concluir que esta perspectiva incluye fines estratégicos como incrementar el valor económico agregado, los ingresos para mejorar el uso del capital, y está destinada a cumplir con los objetivos de accionistas o inversionistas.

Cliente, dirigida a determinar las necesidades específicas de los segmentos y así comprender lo que la organización debe realizar. Se debe establecer un producto o servicio que sea el factor clave de la fidelidad de nuestros usuarios. Al igual que todas las perspectivas, es necesario determinar objetivos para ésta, así como indicadores que nos permitan el accionar y la futura evaluación (Carmen, 2009, p. 112).

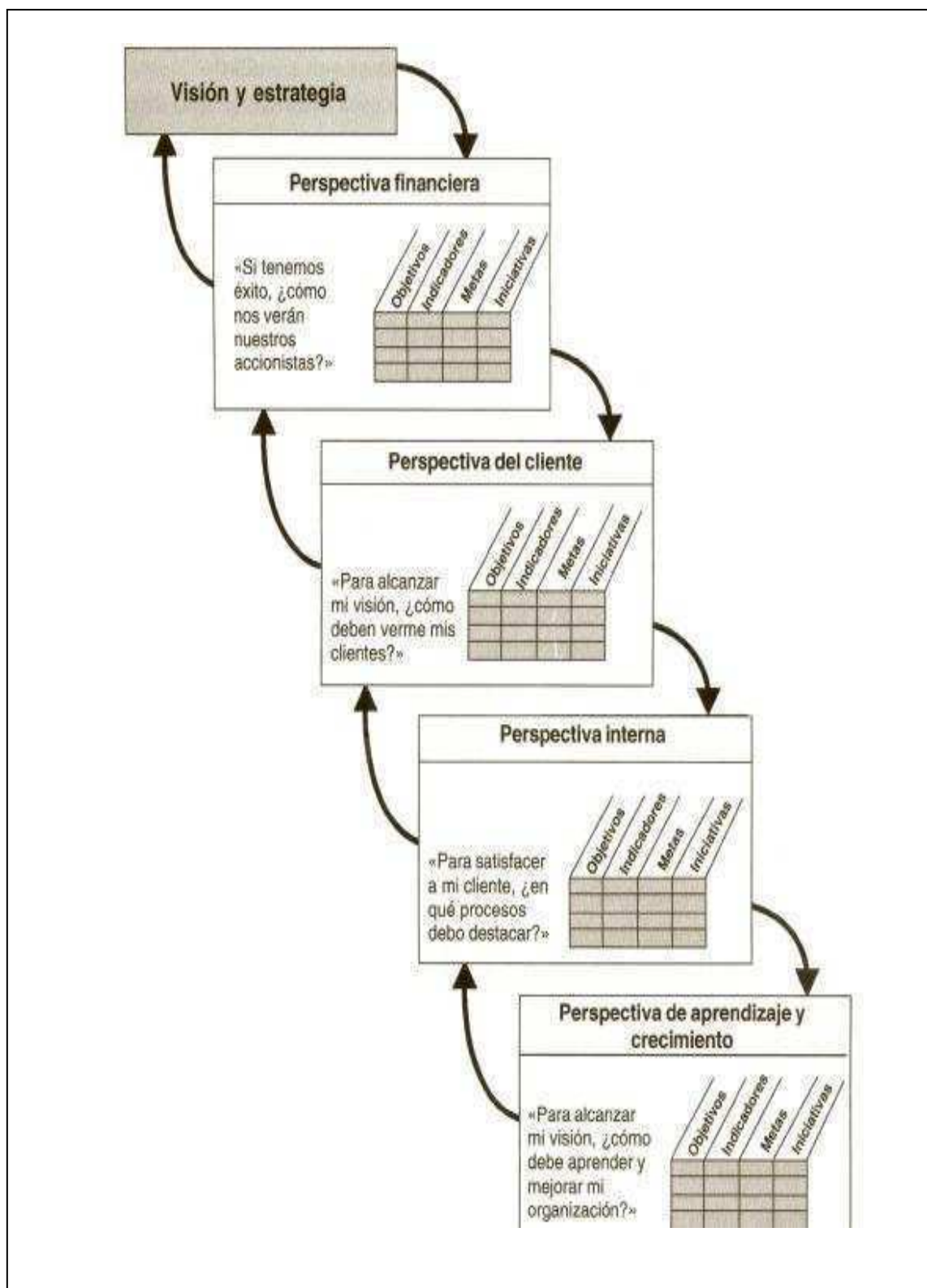
La pregunta en esta perspectiva es: “Para alcanzar mi visión, ¿Cómo deben verme mis clientes?” (Kaplan y Norton, 2001, p. 87)

Proceso interno, en el planteamiento de esta perspectiva, es necesario tomar en cuenta la Cadena de Valor desarrollada por Porter en 1985, ya que a través de esta se describen los procesos de la empresa tomando en cuenta clientes, servicios, tecnologías, etc. La conclusión del proceso interno nos dará la base para establecer las formas de medirlos (Apaza, 2003, pp. 242- 243).

La pregunta en esta perspectiva es “¿Cuáles son los procesos clave del negocio?” (Barquero, 2007, p. 115).

Aprendizaje y crecimiento, según Carmen (2009), es la perspectiva en la que se constituye la base para alcanzar los objetivos de las demás perspectivas, intervienen capacitaciones y tecnologías, de esa forma es posible coordinar el trabajo eficiente dentro de la organización (p. 114). En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se responde a la pregunta: “Para alcanzar mi visión, ¿cómo debe aprender y mejorar mi organización?” (Kaplan y Norton, 2001, p. 87).

Gráfico N° 4
Perspectivas del *Balanced Scorecard*

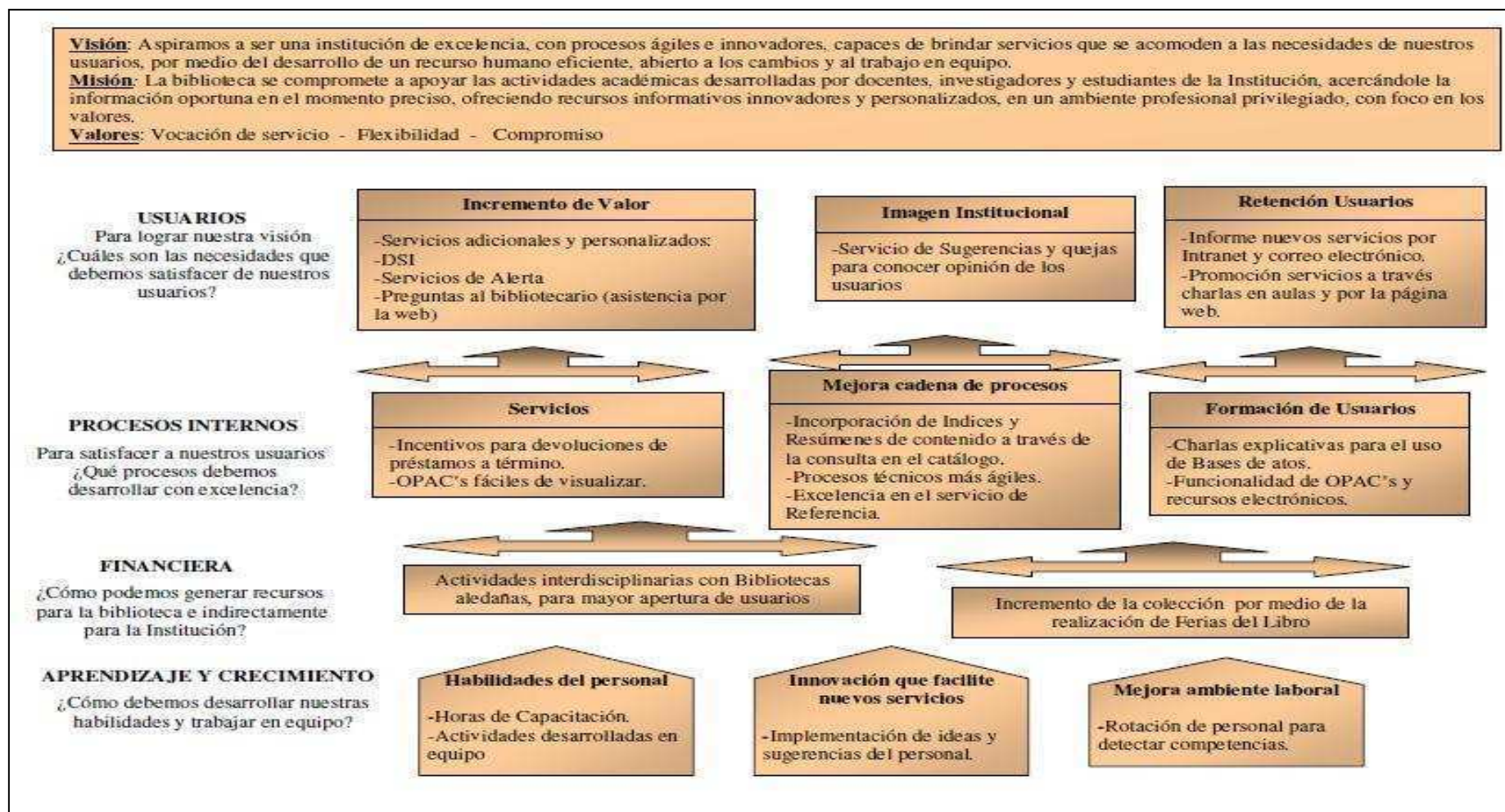


Fuente: Kaplan y Norton (2001), p. 87.

“Etapa 3: Construcción del Mapa Estratégico con la relación Causa-Efecto entre las perspectivas”.- Etapa en la que se plantean las hipótesis por cada objetivo planteado, es la que dará sostenibilidad a la estrategia.

Luego de plantearlas, es necesario construir el mapa estratégico, que se basa en un diagrama causa–efecto, relacionando cada hipótesis de las perspectivas con cada uno de los componentes de la visión y misión de la organización (Carmen, 2009, p. 116).

Gráfico N° 5
Modelo de mapa estratégico



Fuente: Rubino (2007).

“Etapa 4: Definición de objetivos estratégicos para cada perspectiva”.- se establecen los objetivos para cada perspectiva que permitan precisar lo establecido en el mapa estratégico, y deben fijarse a corto y largo plazo. (Rubino, 2007)

“Etapa 5: Definición de las variables críticas del objetivo buscado o Factores Clave de Éxito”.- por la cual se conoce si la institución está logrando el objetivo buscado a través del planteamiento de variables que permitan su detención (Apaza, 2003, p.448)

“Etapa 6: Definición de los indicadores estratégicos”.- es imprescindible contar con indicadores que faciliten identificar si la institución es efectiva y en qué grado. (Carmen, 2009, pp. 117)

“Etapa 7: Establecimiento de metas a corto y largo plazo”.- tomando en cuenta la etapa anterior, el conjunto de indicadores garantizaran el control de las metas establecidas, las que deben ser de corto y largo plazo, ya que se podrá medir la marcha en forma continua y realizar las acciones correctivas a tiempo (Apaza, 2003, p. 456)

Las señalizaciones más comunes utilizadas para definir el progreso en relación a los objetivos, son:

Alcanzado



En proceso



A mejorar



“Etapa 8: Armado del Cuadro de Mando Integral”.- se prepara con lo desarrollado en cada una de las etapas anteriores, el cuadro será presentado al más alto nivel para su aprobación. Es necesario que para su implementación todos los miembros de la institución tengan la información debida (Apaza, 2003, p. 451).

“Etapa 9: Establecimiento de las iniciativas estratégicas o Planes de Acción”.- en las que se determinan las actividades a realizar para el desarrollo del cuadro de mando integral, partiendo de los objetivos e indicadores ya establecidos (Carmen, 2009, p.121).

“Etapa 10: Seguimiento del logro de los objetivos y retroalimentación de información”.- como señala Rubino (2007), la dirección es la encargada de revisar el CMI, teniendo en cuenta que las necesidades de los usuarios son cambiantes, las que deben estar contemplados en este.

El BSC, siendo una herramienta creada para entidades empresariales, es aplicable a las unidades de información, para lo cual es entendible que existan algunos ajustes que permitan su correcta aplicación.

En este sentido, el Grupo Kaizen (2007) indica “las bibliotecas o unidades de información parten de la perspectiva del usuario para lo cual requieren de un apoyo financiero, razón por la cual se coloca esta perspectiva posterior a los procesos y el aprendizaje y crecimiento”.

También García citado por Carmen (2009) señala:

A pesar de ser un instrumento nacido en el ámbito empresarial, el Cuadro de Mando Integral ofrece a las bibliotecas un esquema global de funcionamiento basado en indicadores, que sobrepasa su utilización como mera herramienta de control... (p. 109).

De manera que el BSC o CMI facilita a las unidades de información una guía de funcionamiento para cada una de las áreas que la integran, además de un método de control. Debido a su origen administrativo, es importante brindar a los integrantes de cada unidad la información y las capacitaciones requeridas

para su familiarización con esta, para de esa forma obtener resultados positivos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA BIBLIOTECA PREUNIVERSITARIA SEDE BREÑA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

3.1 Instituto de Ciencias y Humanidades

3.1.1 Reseña histórica

En el año 1961, se crea la primera academia preuniversitaria con el nombre de la Academia ACUNI (Asociación de Centros de Estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería), la misma que se encargaba de apoyar académicamente, dentro de las aulas de la universidad, a los estudiantes de bajos recursos económicos. Después de cinco años, en 1966, la academia emigró fuera de los ambientes de la universidad, funcionando en diversos locales alquilados de la ciudad, sobre todo, en el Centro de Lima.

A partir del año 1970, los profesores forman la Asociación de docentes para postulantes a la UNI, de manera que ACUNI pasó a ser la Academia César Vallejo, continuando con la preparación para el ingreso a esta universidad. Ya en 1980, debido a la solicitud de muchos estudiantes, se crea la academia ADUNI, destinada a la preparación para el ingreso a otras universidades, principalmente, al Centro de Estudios de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En 1990, a raíz del crecimiento de la organización, y en respuesta a la necesidad de formalizar la situación de la misma, la razón social cambia a Instituto de Ciencias y Humanidades (ICH), conformándose una empresa privada, la cual a través del nivel preuniversitario se posiciona en el mercado, respaldada por la masiva afluencia de estudiantes y por la mayor cantidad de locales con que cuenta.

El ICH forma parte de la Asociación ADUNI (ahora ICH), a la cual también pertenecen: el Colegio Bertolt Brecht en el nivel escolar; los Institutos Pedagógico San Marcos y Superior Tecnológico CEVATEC, integrantes de la

unidad superior técnica ADOSSAM, y la unidad universitaria con la Universidad de Ciencias y Humanidades, creada en el 2008.

Actualmente, el ICH cuenta con dos academias: en primer lugar, la ADUNI, dedicada principalmente a la preparación de postulantes a la UNMSM, así como también a la implementación de algunos ciclos para la preparación de postulantes a universidades en general, en los que priman las áreas de salud, administración y letras. En segundo lugar, la academia César Vallejo, con una currícula enfocada a la preparación de postulantes a la UNI. La ICH cuenta con seis locales destinados a las academias que se ubican en: Breña, Los Olivos, Cercado de Lima, San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador y Ate Vitarte.

3.1.2 Estructura orgánica

El Instituto de Ciencias y Humanidades se encuentra bajo la dirección de un comité conformado por:

- Dirección general del nivel preuniversitario
 - Directores generales de sede
- Sub dirección académica
 - Sub directores académicos de sede
 - Coordinadores de planas
- Dirección administrativa del nivel preuniversitario
 - Directores administrativos de sede
 - Jefes de recursos humanos

Visión y misión

■ Visión

“Ser la principal institución educativa del país que ofrece propuestas alternativas a la educación tradicional, diversificando sus servicios a todos los

sectores de la sociedad en Lima, en las regiones del país y con proyección internacional”. (<http://www.ich.edu.pe/nosotros.html>)

■ Misión

“El Instituto de Ciencias y Humanidades tiene como misión brindar una educación integral en el nivel básico y superior para la formación de ciudadanos conscientes y comprometidos con el cambio mediante la generación y difusión del conocimiento en las ciencias naturales, la tecnología, las humanidades y el arte; con vocación de servicio, asumiendo un compromiso de aportar en la construcción de una sociedad con democracia y justicia” (<http://www.ich.edu.pe/nosotros.html>).

3.2 Biblioteca preuniversitaria de la Sede Breña del ICH

3.2.1 Reseña histórica

En 1980 debido al incremento de alumnos y consecuentemente de aulas de enseñanza, se propone una nueva organización y la creación de las coordinaciones de las planas docentes, integradas por grupos de profesores del mismo curso, con la finalidad de que se reúnan y compartan opiniones y sugerencias sobre la preparación y dictado de clases. En las coordinaciones se propuso la implementación de colecciones bibliográficas, en un primer momento a través de pequeños repositorios de los profesores, los cuales influenciarían en la implementación posterior de material bibliográfico para el uso y revisión de docentes.

Con relación a la creación de las bibliotecas preuniversitarias, aproximadamente en el año 1990, debido a la necesidad de cubrir requerimientos de información del cada vez mayor número de estudiantes, el Instituto Pedagógico y el Tecnológico implementaron una unidad de información para los alumnos, luego, a raíz de esta experiencia, se expande al nivel preuniversitario a través de un grupo de profesores y empleados designados para la tarea.

Las primeras bibliotecas creadas en los locales de las academias fueron las ubicadas en las antiguas sedes del Cercado de Lima (denominadas Ica, Chancay, Unger y Huancavelica), que no existen actualmente, pero sirvieron de experiencia para la creación de la biblioteca de la sede de Breña. Progresivamente, se fueron creando bibliotecas en las demás sedes (Colonial, San Juan de Lurigancho, Los Olivos, Ate Vitarte, Villa El Salvador y la sucursal de la biblioteca de Breña, llamada Iquique)

En sus inicios, el área encargada de las bibliotecas estaba organizada por una dirección central conformada por docentes, situada en sedes rotativas, desde la cual se tomaban las decisiones que eran comunicadas para su ejecución en las bibliotecas de sede. Allí también se desarrolló la organización y ejecución de actividades especializadas, como selección y adquisición, procesamiento técnico, elaboración de proyectos y planes, etc., bajo la responsabilidad de profesional bibliotecólogo.

A fines del 2009, la institución plantea el proyecto de descentralización con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y el accionar de cada una de las sedes que conforman la unidad preuniversitaria, para de esa manera poder potenciar actividades y recursos propios. Esto supuso que muchas áreas, incluida la biblioteca, dejen de ser monitoreadas de manera central y cada biblioteca de sede contaría con un profesional encargado de potenciarla; las bibliotecas se encuentran bajo la responsabilidad del Sub-director académico del ICH.

Actualmente, la biblioteca de la sede Breña es responsabilidad de una bibliotecóloga, quien cuenta con el apoyo de personal auxiliar, que se encarga de las labores de circulación, reparación y atención a usuarios, padres y administrativos.

3.2.2 Visión y misión

■ Visión

“Lograr consolidarnos como la biblioteca modelo en el nivel preuniversitario, alcanzando para ello el mayor grado de calidad de los servicios que ofrecemos a nuestra comunidad de usuarios”.
(<http://bibliotecamauta.ich.pe/portada.html>)

■ Misión

“Brindar a nuestros estudiantes las facilidades de acceso al conocimiento, de modo que puedan reforzar y extender su aprendizaje en las aulas, a fin de agilizar su ingreso en la universidad”.
(<http://bibliotecamauta.ich.pe/portada.html>).

3.3 Descripción de los procesos internos

Para descubrir y analizar la situación de la unidad de información se han utilizado dos herramientas que son: Cadena de Valor y FODA.

3.3.1 Cadena de valor

3.3.1.1 Actividades primarias

■ Logística de entrada

Selección

Se utilizan diversos instrumentos de recolección de información para la definición de los libros a adquirir:

- Revisión de sugerencias de estudiantes.

- Pedidos y/o sugerencias por parte de docentes, de acuerdo a los syllabus.
- Aportes por parte del personal de apoyo en la unidad de información.
- Visita de librerías y editoriales.

Posteriormente, se realiza el listado de libros seleccionados para compra, el mismo que está bajo la responsabilidad de la bibliotecóloga encargada.

Adquisición

Hay tres tipos de colecciones con aproximadamente 700 títulos y 2 000 volúmenes.

La adquisición de las colecciones bibliográficas y hemerográficas se da a través de la **compra** directa en editoriales, librerías o distribuidoras.

La colección audiovisual, sin embargo, se da a través de la reprografía de material prestado por áreas que producen estos materiales, CECAD (Centro Cultural Aduni, donde se realizan proyecciones de video), y algún integrante en particular de la institución.

Tabla N° 3
Colecciones al 2010

Colecciones	Títulos	Volúmenes
Bibliográfica	657	1 935
Hemerográfica	3	27
Audiovisual	35	50
Total	695	2 012

Fuente: Biblioteca preuniversitaria Breña.
Elaboración propia.

■ Producción

Procesos técnicos

Catalogación. Es realizada hasta el segundo nivel de descripción, con las normas establecidas en la AACR2, utilizando además el formato Marc 21 y el programa Win isis para el ingreso de datos.

Clasificación. El sistema de clasificación utilizado es el Dewey, para la notación interna la Tabla Málaga y en el caso de materiales de literatura se usa la Tabla Perú.

Indización. Se utiliza el Tesauro de la UNESCO.

Ingreso en base de datos

La gestión de la base de datos se realiza a través de Winisis, adicionalmente, se ha desarrollado un sistema integral de bibliotecas (incluye módulos de catalogación, préstamos y OPAC), en coordinación con el área de sistemas, el cual se está usando a manera de piloto en la biblioteca de Breña.

Automatización

Progresivamente, se están utilizando herramientas tecnológicas que permiten minimizar el tiempo de respuesta en el servicio y consultas de los usuarios. Además, se realizan capacitaciones en relación a su uso y beneficios.

Conservación y preservación

Si bien no se tiene establecido un sistema formal de preservación de la colección, se realizan tareas de restauración (prensado, empastado, cosido, etc.) de materiales, las cuales se ejecutan eventualmente. También, se realiza el mantenimiento directo de la colección y estantería una vez por semana, el que está a cargo del personal auxiliar.

■ Logística de salida

Servicios

Sala de lectura, situada en el ambiente propio para biblioteca, al cual pueden acceder estudiantes regulares, docentes, administrativos y ex–alumnos en la modalidad de pase de biblioteca.

Salas de estudio, ambientes utilizados como extensión de la sala de lectura de biblioteca, en los cuales los alumnos tienen las mismas condiciones de préstamo y atención.

Préstamo interno de libros y revistas, que se brinda en la sala de lectura y/o de estudio. El número de ejemplares en préstamo, simultáneamente es:

Estudiantes y pases de biblioteca:	1 ejemplar
Docentes y administrativos:	3 ejemplares

Préstamo a domicilio de libros y videos, el número de ejemplares es el mismo que en el interno, sin embargo, el tiempo de duración es:

Estudiantes:	1 día
Docentes y administrativos:	1 semana

Los ex alumnos no pueden acceder a este servicio.

Referencia, se realiza la asesoría en forma personalizada por el personal bibliotecológico acerca de temas en particular, bibliografía, además de búsqueda electrónica de la información, solicitada por los usuarios.

Estantería abierta, modalidad mediante la cual los usuarios se inscriben durante fechas establecidas por la unidad de información, para revisar directamente las colecciones.

Productos

Catálogo electrónico, a través del cual se puede realizar la recuperación de información y además reservas en línea para el posterior préstamo en la unidad.

Página web, sitio virtual mediante el cual se establece mayor contacto con los usuarios, que, además de informarse de las actividades y novedades de la biblioteca, encuentran recursos informativos en línea como videos, boletines, seminarios, prácticas dirigidas, y acceden a espacios de expresión como foros y libros de visitas.



Mercadotecnia y ventas

Sesiones de orientación

Donde se indica a los nuevos estudiantes de las academias sobre los horarios, reglamento y productos de información de la biblioteca. Desarrolladas tres veces al año, a inicios de los ciclos establecidos (enero: ciclos veranos, marzo: ciclos anuales, y agosto: ciclos semestrales). (Ver anexo 1).

Exposiciones bibliográficas

Se realizan dos exposiciones anualmente: la primera en el mes de abril, en la semana en la que se celebra el Día del Libro; y la segunda en octubre, durante la Semana de la Lectura. A través de ambas actividades se promocionan las colecciones recientemente adquiridas, con la finalidad de captar mayor afluencia de usuarios. (Ver anexo 1).

Publicidad

Constantemente se elaboran afiches, así como invitaciones directas a la totalidad de estudiantes a hacer uso de los servicios brindados por biblioteca.



Usuario

Se cuenta con cuatro tipos de usuarios:

Estudiantes regulares, con matrícula vigente en los ciclos o cursos libres que se impartan en las academias.

Ex estudiantes, a los que después de una evaluación realizada por el área de proyección social, se establece otorgarle un pase para acceder a los servicios y ambientes de la biblioteca.

Docentes

Personal administrativo

Tabla N° 4
Estudiantes matriculados por turno en el año 2010

Turnos		Total
Mañana	Tarde	
9 367	7 856	17 223

Fuente: Informe estadístico anual de Sede Breña, Enero 2011.
Elaboración propia.

Tabla N° 5
Consultas de usuarios, 2010

Tipos de usuarios	Turnos		Total
	Mañana	Tarde	
Estudiantes regulares	15 632	70 098	85 730
Ex estudiantes con pases	532	218	750
Docentes	51	23	74
Personal administrativo	9	5	14
TOTAL	16 224	70 344	86 568

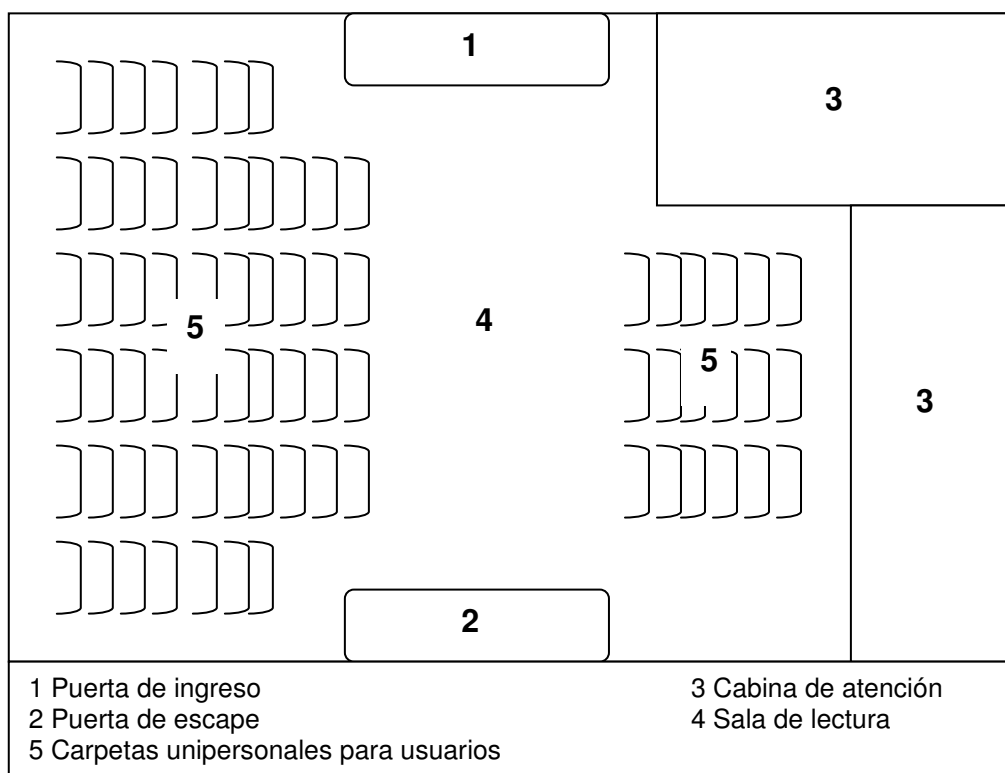
Fuente: Informe estadístico anual de Biblioteca preuniversitaria sede Breña, 2011
Elaboración propia.

3.3.1.2 Actividades de apoyo

■ Infraestructura física

La biblioteca de la sede Breña, se encuentra situada en la Av. Bolivia 1592, en el segundo piso del edificio en mención. Tiene 11.4 x 19 m de extensión, con un aforo para 130 personas.

Gráfico N° 6
Distribución de espacios en la biblioteca



Elaboración propia.

■ Gestión

Recursos humanos. Cuenta con una bibliotecóloga en calidad de jefa de la unidad de información y cinco personas auxiliares de biblioteca (dos en la mañana y tres en el turno tarde). Además la bibliotecóloga realiza talleres internos dirigidos al equipo auxiliar para la mejora en los servicios.

Recursos financieros (Presupuesto). Durante los meses de octubre y noviembre de cada año, se realizan de manera conjunta los presupuestos necesarios para la actividad anual de cada área, a requerirse el siguiente año.

Las propuestas de cada área son evaluadas por su comité directivo y posteriormente aprobada por el Área de Economía de la institución.

Para el año 2011 el presupuesto asignado a biblioteca fue de 14 500 nuevos soles, el cual está dirigido a las actividades programadas. Sin embargo, se excluye de este monto lo correspondiente a materiales usados mensualmente (enceres y materiales de oficina), ya que estos forman parte del presupuesto general de la sede a la que pertenecen, específicamente al área de logística; así también lo consignado para los salarios del personal, ya que estos son parte del presupuesto de recursos humanos.

Este monto es 25% menor al asignado en el 2010, ya que en esa oportunidad, se requería comprar computadoras, dado el proyecto de automatización que se desarrollaba en ese momento.

Seguridad. En cuanto a la gestión de seguridad, es importante indicar que en la actualidad no se cuenta con un plan contra siniestros que permita salvaguardar a las personas y material documental, solo se cuenta con extintores de incendios, así como luces de emergencia y señalización de evacuación para sismos o siniestros.

■ **Desarrollo de la tecnología**

Se cuenta con ocho computadoras que funcionan con el sistema operativo Windows, distribuidos de la siguiente manera:

3 utilizados para el catálogo electrónico (OPAC).

3 destinados a labores de préstamos.

1 para el marcado de asistencia o de reportes.

1 para funciones de tipo administrativa.

Además, se viene utilizando el sistema integrado de biblioteca, desarrollado por la propia institución en coordinación con sistemas y la biblioteca, el mismo que permite la sistematización de los procesos técnicos, de búsqueda y recuperación de información, así como el préstamo de materiales

■ **Aprovisionamiento**

La biblioteca, como las demás áreas, realiza mensualmente la solicitud de pedidos necesarios, a través del sistema en línea, administrado por el área de logística; los pedidos se dan durante los días 23 a 28 de cada mes y son entregados los días 10 del siguiente mes.

3.3.2 Matriz FODA

a. Fortalezas

- Ejecución del presupuesto óptimo.
- Nueva disposición de infraestructura tecnológica que apoya la rapidez de los procesos internos.
- Colección altamente valiosa.
- Uso de herramientas de comunicación (internet, teléfono).
- Recursos humanos altamente identificados y comprometidos.
- Atención personalizada con usuarios y padres de familia.
- Tasa alta de uso de biblioteca.
- Estadística baja de pérdidas de documentos.
- Iniciativa en la implementación de nuevos recursos de información.
- Productos y recursos en línea (catálogo electrónico, página web) al servicio de los usuarios.
- Prestigio obtenido por la biblioteca en el mercado preuniversitario.
- Liderazgo como biblioteca preuniversitaria en relación a otras del medio.

b. Debilidades

- Insuficiente personal auxiliar y especializado.
- Inestabilidad en recursos humanos.
- Demora en las coordinaciones con direcciones administrativas, en relación a las compras solicitadas para biblioteca.
- Reducido espacio en sala de lectura y estudio.
- Carencia de planes estratégicos propios del área.
- Carencia de sistema de prevención ante siniestros y preservación de documentos.
- Falta mayor respaldo por parte de las direcciones hacia el área.
- Desmotivación en la ejecución de nuevas propuestas para biblioteca, por parte de las direcciones de sede.
- Carencia de indicadores que permitan la evaluación general de la biblioteca.
- Carencia de capacitación externa al personal auxiliar, sobre actividades especializadas (ejemplo: calidad del servicio, restauración).

c. Oportunidades

- Recursos tecnológicos de fácil acceso.
- Creciente demanda en el nivel preuniversitario.
- Asistencia a cursos de actualización, dirigido a personal especializado.
- Referencias de ex alumnos.
- Vertiginoso avance de la tecnología y comunicación.

d. Amenazas

- Proliferación de instituciones dedicadas al rubro.
- Uso excesivo de internet como medio de recuperación de información.
- Alto índice de libros deteriorados por el uso.
- Mejores recursos tecnológicos en la competencia.

Las debilidades analizadas en el presente son aspectos que pueden ser minimizados y/o superados a través de la mejora en la gestión y, por supuesto, del control de la misma.

3.4 Análisis de la gestión: Identificación de variables e indicadores

3.4.1 Objetivo

Definir variables e indicadores que servirán de base para la construcción de un instrumento (encuesta), el cual, por medio de su aplicación, permitirá conocer el diagnóstico actual de la unidad de información.

3.4.2 Variables e indicadores

Se identifican cuatro variables o áreas claves, en las que se señalan indicadores de evaluación de la gestión. Estos se encuentran relacionados con las perspectivas del *Balanced Scorecard*:

Variable servicio – Perspectiva cliente

Indicadores

- Grado de satisfacción del usuario.
- Satisfacción del usuario con el horario de atención.
- Disponibilidad del servicio.

Variable recurso tecnológico – Perspectiva Procesos internos

Indicadores

- Tasa de uso de los recursos informativos.
- Número suficiente de equipos tecnológicos.

■ **Variable colección – Perspectiva Procesos Internos**

Indicadores

- Satisfacción con la calidad de documentos.
- Número suficiente de documentos.

■ **Variable personal – Perspectiva innovación y aprendizaje.**

Indicadores

- Índice de entrega a tiempo.
- Tiempo de respuesta.

■ **Perspectiva Financiera**

- Presupuesto asignado.

3.4.3 Encuesta

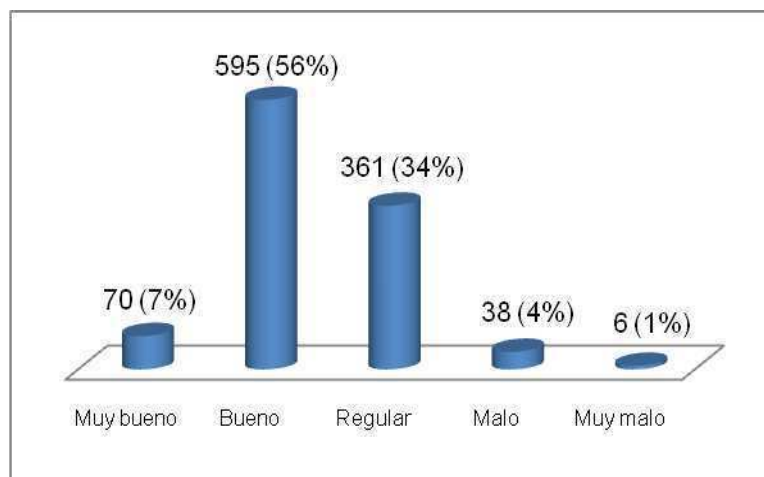
La encuesta se realiza a través de un cuestionario que ha sido desarrollado teniendo en cuenta las variables identificadas y su relación con las perspectivas del BSC (Ver Anexo N° 2)

3.4.3.1 Análisis e interpretación de datos

Se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, que indicarán lo percibido por los usuarios en cuanto a la gestión de la biblioteca. Los resultados son los siguientes:

Pregunta 1. ¿Qué opinión le merece el servicio brindado en biblioteca?

Gráfico N° 7
Valoración de los servicios

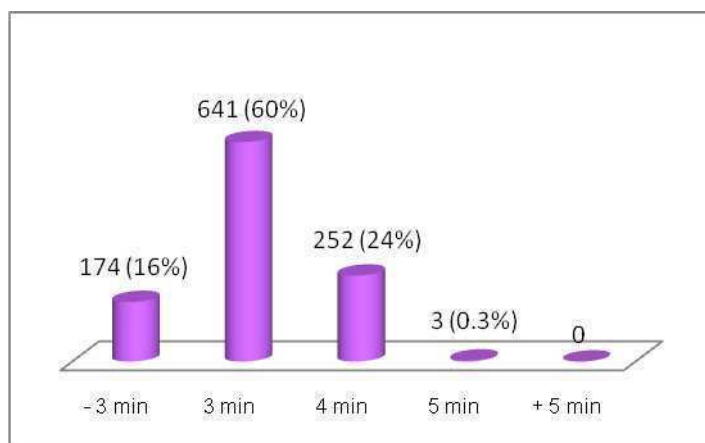


Elaboración propia.

Los resultados indican que más de la mitad (63%) de los usuarios valoran positivamente el servicio brindado, efecto de la constante preocupación del personal por satisfacer las necesidades del usuario, empleando diversas estrategias que permitan absolver sus consultas, como por ejemplo el tiempo en la atención. Por otro lado, existe aproximadamente un tercio (39%) de usuarios que señalan que el servicio es regular y un 5% comenta que no es bueno, reflejando la necesidad de analizar y mejorar aquellas prácticas negativas que impidan la eficiencia en el servicio.

Pregunta 2 ¿Cuánto es el tiempo promedio que transcurre entre la petición de un documento y la entrega del mismo?

Gráfico N° 8
Tiempo promedio de entrega

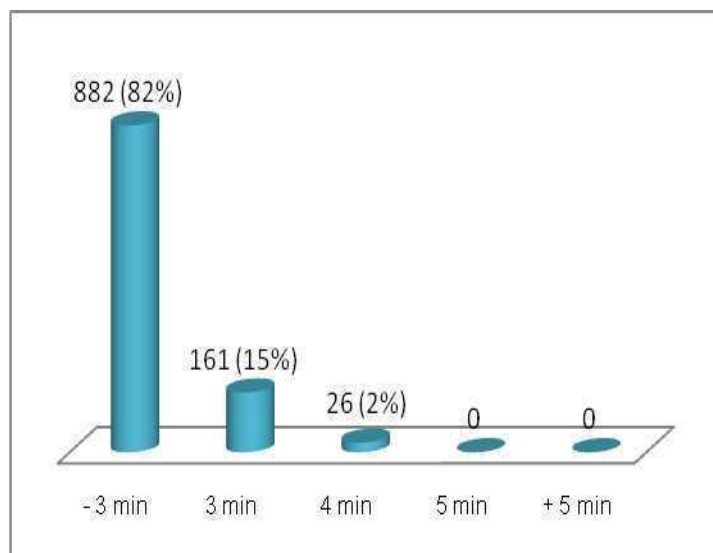


Elaboración propia.

La particularidad de los estudiantes preuniversitarios es la necesidad que presentan de utilizar el mayor tiempo posible en repasar, practicar y estudiar lo impartido en aulas, así, la biblioteca garantiza eficientemente el apoyo académico. De ahí que el 76% de encuestados manifiesta que el tiempo entre la petición y entrega de un material es de tres a menos minutos, lo cual demuestra la eficiente organización y orden en el trabajo.

Pregunta 3 ¿Cuánto es el tiempo promedio que transcurre entre la petición de un documento y la notificación de su disponibilidad?

Gráfico N° 9
Tiempo promedio de respuesta

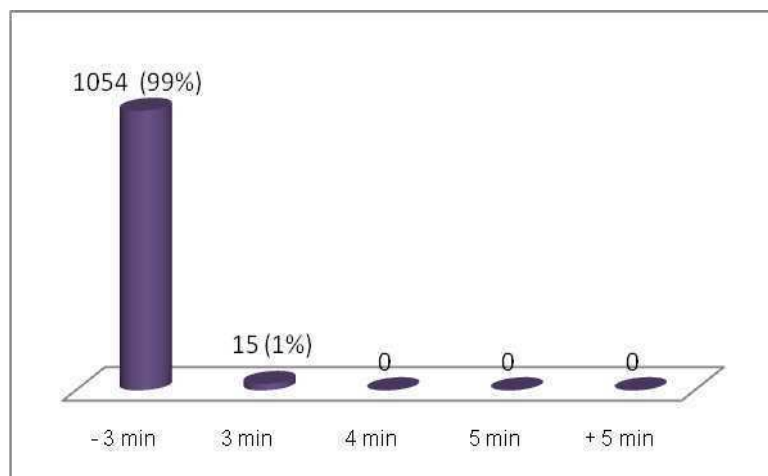


Elaboración propia.

El 97% de los usuarios encuestados indican que el equipo de biblioteca responde rápidamente acerca de la disponibilidad de un documento, permitiendo una nueva solicitud de documento si es necesario. Esto responde a que la labor diaria es una herramienta que permite al personal conocer la necesidad informativa de los usuarios, así como la existencia y flujo de préstamo de un documento, agilizando la respuesta al usuario.

Pregunta 4 ¿Con qué rapidez requiere usted el material solicitado?

Gráfico N° 10
Tiempo estimado de respuesta

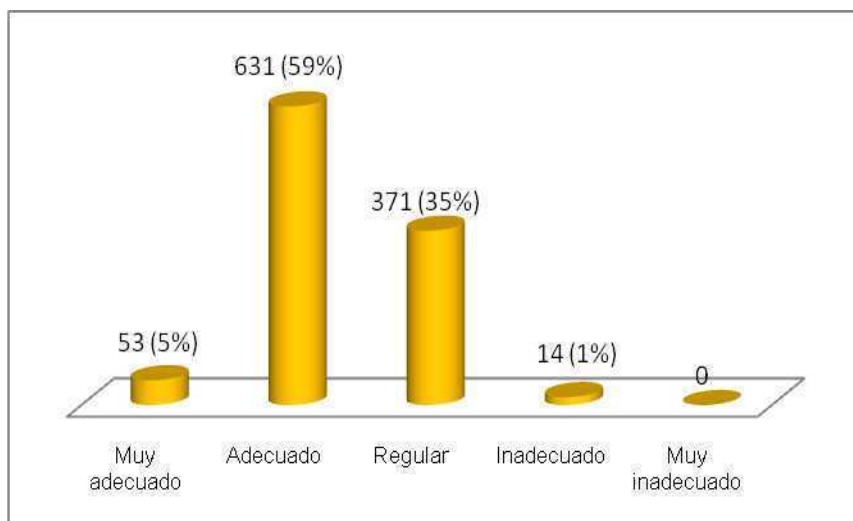


Elaboración propia.

Es previsible que todo usuario se acerque a biblioteca con la finalidad de ser atendido de manera rápida y eficaz, sin embargo en ocasiones esto se ve alterado por la cantidad de usuarios que en simultáneo requieren de dicha atención. De ahí que en el presente resultado, el 99% de usuarios indican la necesidad de obtener lo solicitado en un tiempo mínimo (-3 minutos), meta en la cual el personal de biblioteca trabaja, según se observa en el gráfico N° 9.

Pregunta 5 ¿Qué opinión le merece el horario de biblioteca?

Gráfico N° 11
Valoración del horario de biblioteca

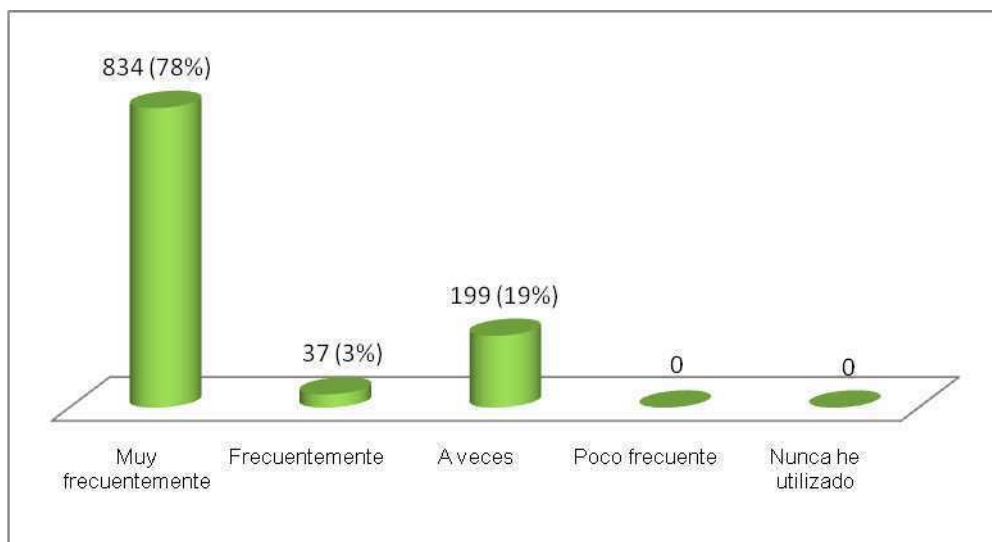


Elaboración propia.

Los alumnos presentan constantemente la solicitud de extender el horario de atención de la biblioteca, el cual no ha sido aprobado, teniendo en cuenta que el entorno en el que se encuentra ubicada la sede es bastante riesgoso, decisión comunicada a través de las charlas de orientación y en las salas de lectura y estudio. El 64% de encuestados valora el horario como *Adecuado* y *Muy adecuado* aceptando y entendiendo las limitaciones de seguridad externa existente, sin embargo, es necesario incrementar y mejorar aspectos relacionados los horarios ya que el 36% no se encuentra de acuerdo con el actual, calificándolo de *Regular* a *Inadecuado* el horario de biblioteca.

Pregunta 6 ¿Con qué frecuencia asiste a biblioteca?

Gráfico N° 12
Frecuencia de concurrencia

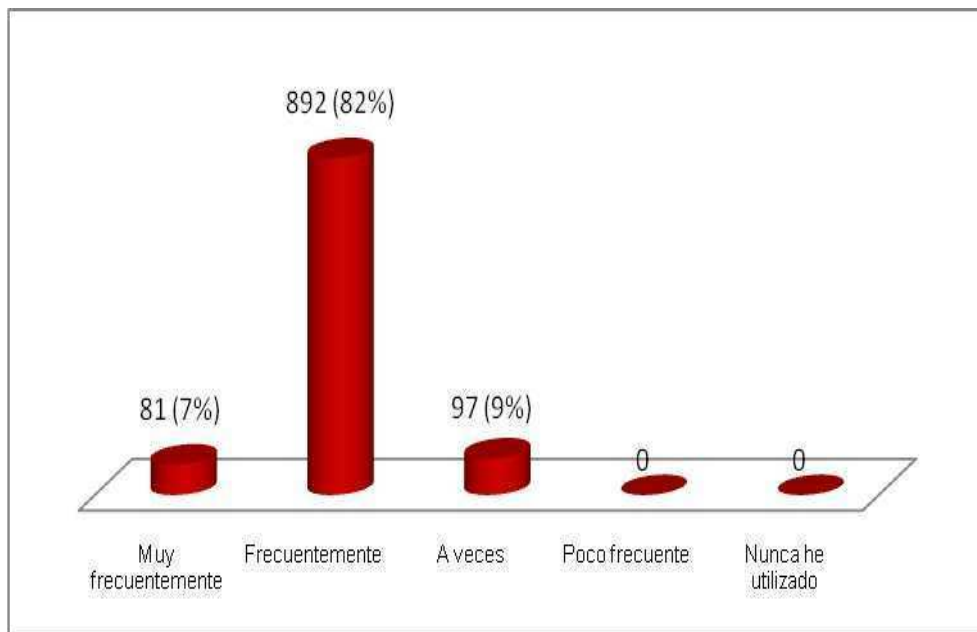


Elaboración propia.

Según estos resultados se observa que la gran afluencia a la biblioteca por parte de los estudiantes (81%) evidencia la calidad del servicio que se brinda, así como la pertinencia de las colecciones que responden a las necesidades de información que los usuarios tienen. Aunque el 19% aún indica que asisten a veces, para lo cual es necesario realizar un análisis de lo que motiva dicho distanciamiento.

Pregunta 7 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de biblioteca?

Gráfico N° 13
Frecuencia de uso de los servicios

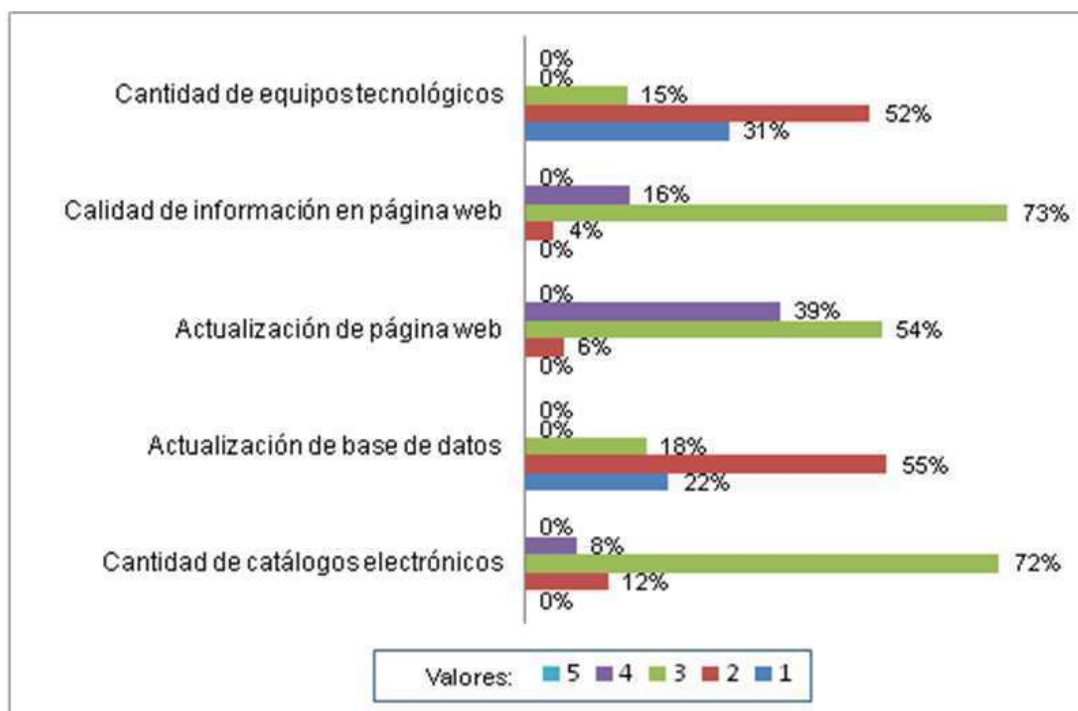


Elaboración propia.

Los usuarios que asisten a la biblioteca no están sujetos explícitamente a hacer uso de la colección, sino que tienen la facilidad de ingresar con sus materiales y usarlos en la sala de lectura (de forma personal), o en salas de estudio (de forma grupal), lo cual se ve reflejado en el 9% de usuarios que respondieron que a veces utilizan los servicios de biblioteca. De acuerdo a los resultados el 89% de usuarios utilizan los servicios (préstamo, referencia, etc.) de manera frecuente, esto permite reconocer que la colección con la que se cuenta en la unidad de información es altamente utilizada y pertinente en relación a lo requerido por los usuarios.

Pregunta 8. En relación a los recursos tecnológicos e informáticos, califique con nota de 1 a 5 los siguientes aspectos (Siendo 5 la más alta y 1 la más baja, si desconoce la información deje en blanco)

Gráfico N° 14
Valoración de la tecnología utilizada



Elaboración propia.

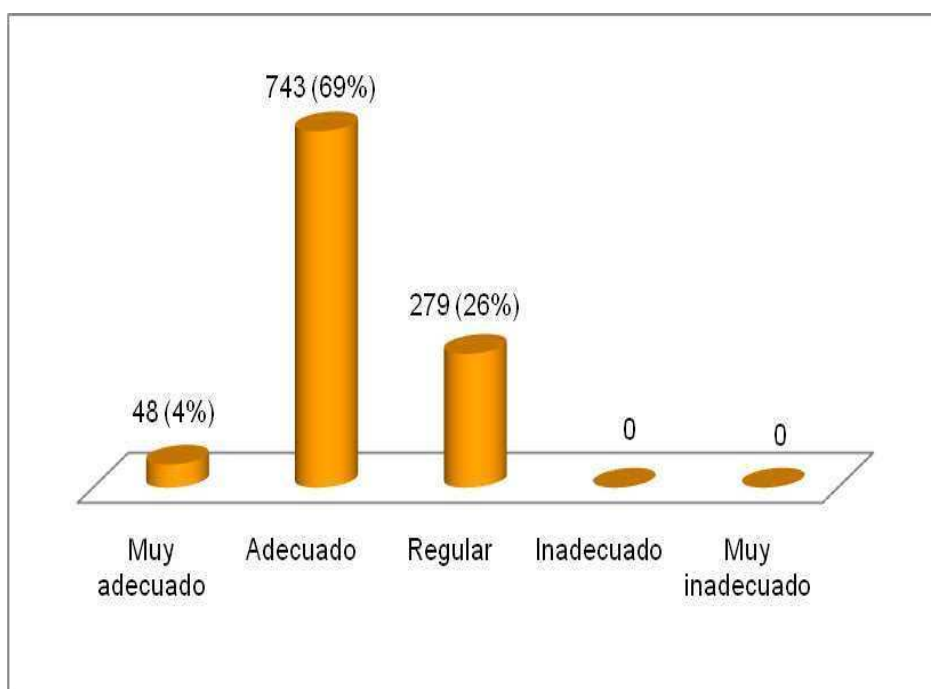
La falta de interés mostrada por los directivos de la institución frente al proyecto de automatización de la biblioteca es una de las causas de que el 22% y 31% de encuestados valoren con 1 la actualización de base de datos y cantidad de equipos tecnológicos, respectivamente.

A fines del año 2009 e inicios del 2010, se inició la creación de dos herramientas tecnológicas importantes: la página web (en coordinación con el Área de Publicidad y Diseño) y el piloto de automatización en la biblioteca de Breña, los cuales aún se encuentran en estado de prueba para los estudiantes, de ahí que la tendencia en la valoración en cantidad de catálogos electrónicos (72%), actualización de página web (54%) y calidad de información en la

página web (73%) sea de 3 (regular), aspectos que si bien no se encuentran en mala percepción, deben ser mejorados.

Pregunta 9. ¿Considera adecuado el asesoramiento brindado por el personal?

Gráfico N° 15
Asesoría al usuario

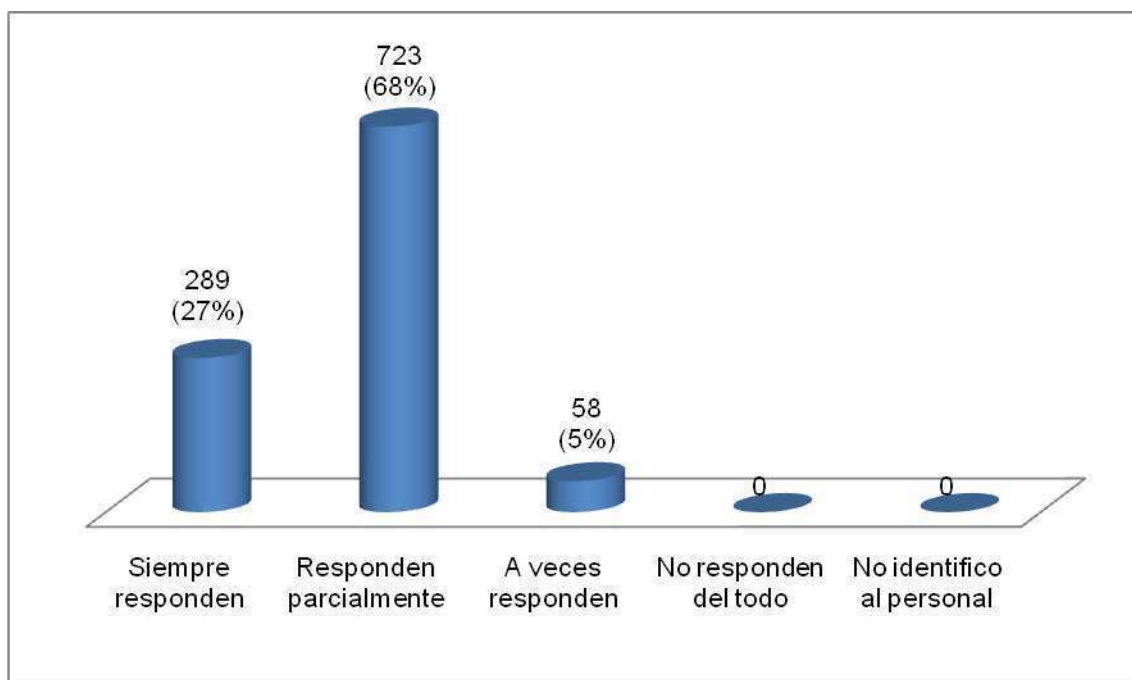


Elaboración propia.

El 73% de encuestados valoran positivamente (Adecuado – Muy Adecuado) la asesoría brindada por el personal de biblioteca en relación a la atención, de manera que las capacitaciones dadas por el personal bibliotecólogo, sumado a la iniciativa e identificación del personal técnico permiten cumplir las expectativas de los usuarios, aunque es necesario tener en cuenta que hace falta mejorar y lograr que el 26% de encuestados que califica la asesoría de regular, disminuya.

Pregunta 10. En relación a la respuesta del personal a sus necesidades de información, puede decir que:

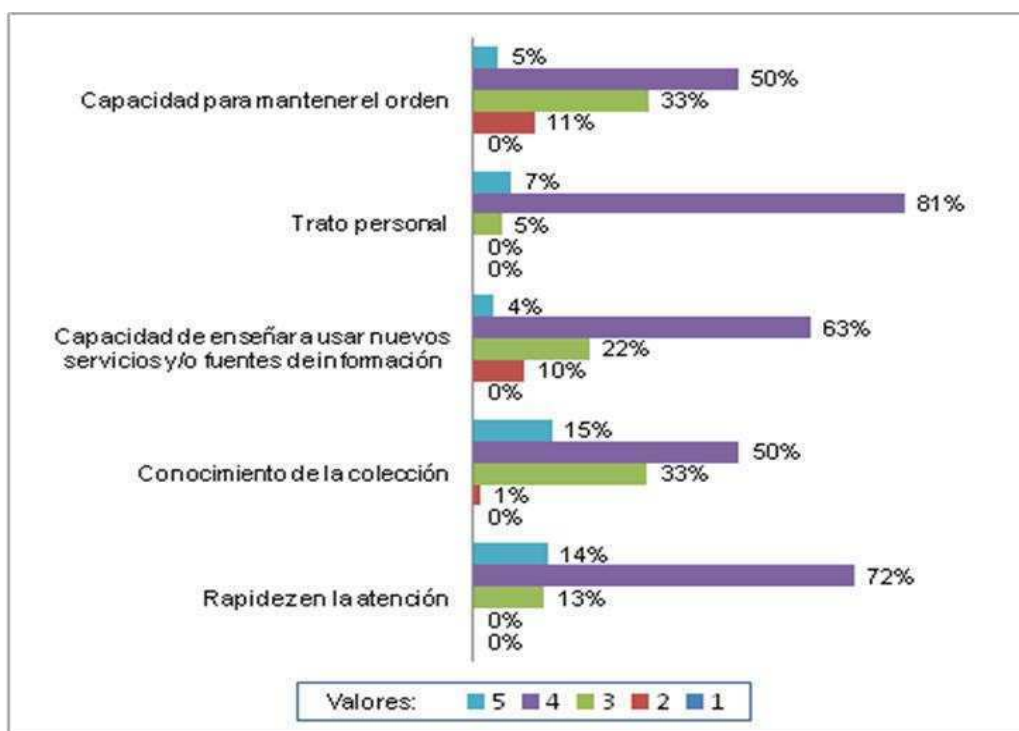
Gráfico N° 16
Respuesta del personal



Según los resultados, el 73% de encuestados manifiestan que el personal responde parcialmente a sus solicitudes de información, esto debido al limitado número de personas que forman parte del equipo, el cual no abastece al total de usuarios en horarios de atención saturados (12:00 – 2:00 p.m.), en los cuales se dan los cambios de turno de clases. Así, solo el 27% de usuarios manifiesta que el personal siempre responde a sus consultas, este porcentaje puede estar conformado por usuarios atendidos en horarios distintos a los de saturación, en los que el personal cuenta con el tiempo suficiente para responder ágilmente.

Pregunta 11. En relación al personal de biblioteca, califique con nota de 1 a 5 los siguientes aspectos (Siendo 5 la más alta y 1 la más baja, si desconoce la información deje en blanco)

Gráfico N° 17
Características de atención del personal

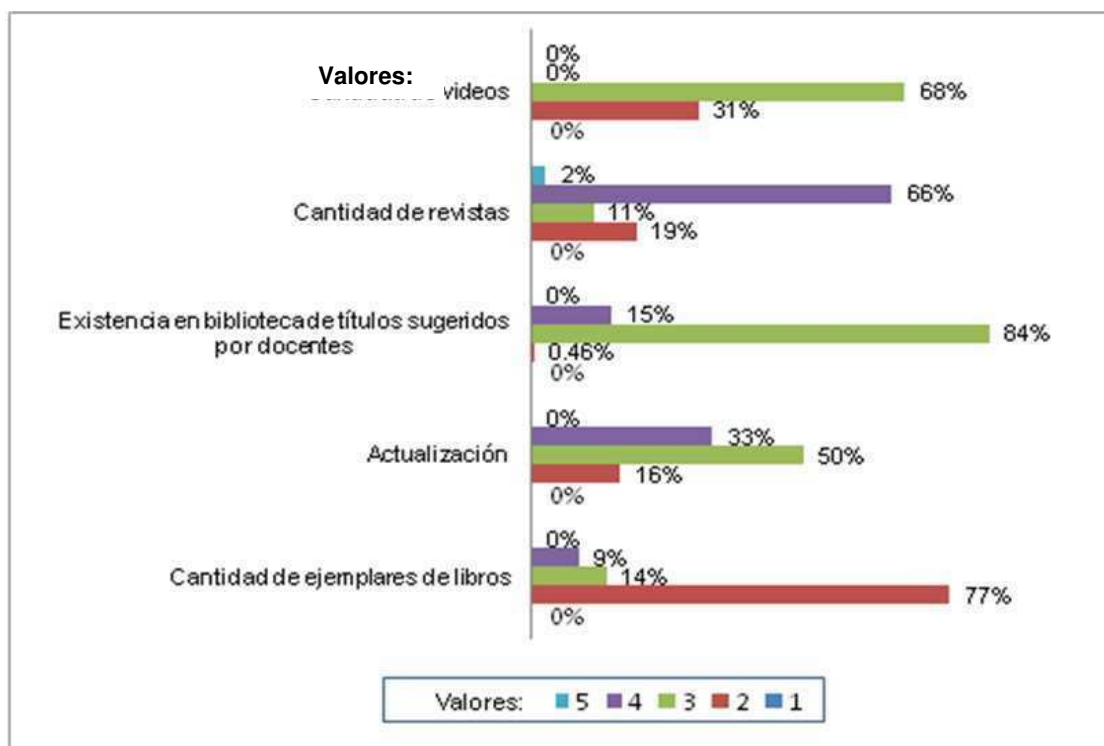


Elaboración propia.

De manera clara, en esta pregunta los usuarios resaltan la rapidez en la atención (72%) y el trato personalizado (81%) como los aspectos más positivos del equipo que labora en biblioteca, los cuales se relacionan con respuestas anteriores, obtenidas a través de la dedicación e iniciativa, así como la calidad de servicio ofrecida por los trabajadores. Por otro lado y en menor medida, los usuarios manifiestan valoraciones regulares (3) en aspectos como la capacidad de manejo del orden (33%), la capacidad de enseñar a usar nuevos servicios de información (22%), y el conocimiento de la colección (33%), tratados anteriormente.

Pregunta 12. En relación a la colección, califique con nota de 1 a 5 los siguientes aspectos (Siendo 5 la más alta y 1 la más baja, si desconoce la información deje en blanco)

Gráfico N° 18
Número de colecciones

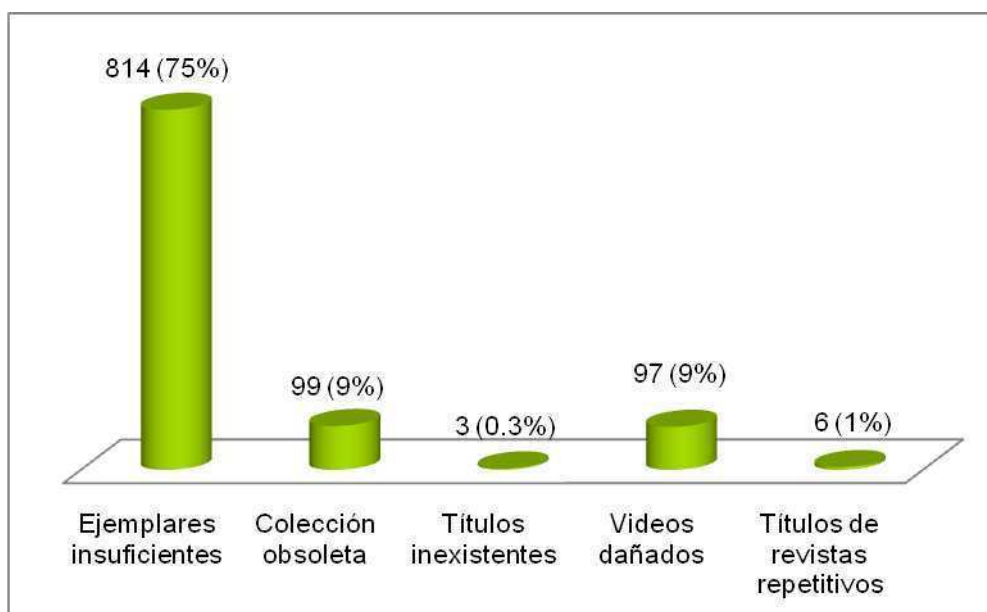


Elaboración propia.

La débil comunicación y la falta de trabajo coordinado con los profesores, se evidencia en el 84% de usuarios que calificaron con 3 (regular) indicando que la bibliografía sugerida en aulas no siempre es encontrada en biblioteca. Además, el 91% de encuestados otorgan valoraciones bajas (2 y 3) al número de ejemplares que la biblioteca posee de los títulos, dificultad observada diariamente durante los procesos de préstamo.

Pregunta 13. Si en la pregunta anterior asignaste calificaciones entre 1 y 3 marca con un aspa la alternativa más relevante que motivo tu opinión.

Gráfico N° 19
Características deficientes de la colección

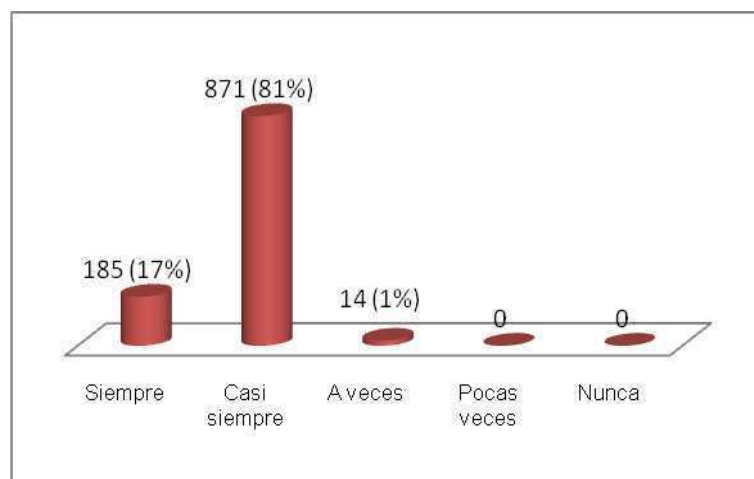


Elaboración propia.

El 75% de usuarios manifiesta que la carencia de ejemplares (bibliográficos) es la característica más deficiente de la colección, este es el resultado, una vez más, de la falta de comunicación y trabajo con los docentes que permitiría conocer la bibliografía más adecuada (y recomendada), además de señalar el número de estudiantes promedio que requeriría la información, para realizar la adquisición de ejemplares suficientes.

Pregunta 14. Luego del servicio brindado, ¿éste satisface tus necesidades de información?

Gráfico N° 20
Satisfacción de necesidades de información



Elaboración propia.

Es importante adelantarse a las necesidades de los usuarios, realizando estudios de uso de información, de esa manera la percepción de los servicios de calidad se incrementará, tal como lo señalan el 98% de encuestados, los que siempre o casi siempre están satisfechos. En conclusión, la satisfacción de los usuarios es alta, pero el personal se debe comprometer a mejorar el servicio en pro de la calidad total.

3.4.3.2 Análisis por variables

Perspectiva cliente

Variable servicio

Los servicios brindados son valorados positivamente por los usuarios, rescatando la rapidez de atención, y la satisfacción de las necesidades de información, sin embargo, se indica que es necesario mejorar en el servicio brindado en horarios de alta frecuencia de usuarios, de manera que la calidad brindada sea la misma en todo momento.

Perspectiva Procesos internos

Variable recurso tecnológico

Progresivamente, se ha incrementado los recursos y herramientas tecnológicas que apoyen la labor bibliotecaria, lo cual es resaltado por los usuarios de manera positiva; los cuestionarios indican, además, la necesidad de seguir reforzando este aspecto, así como las capacitaciones que permitan utilizar dicha tecnología.

Variable colección

La falta de ejemplares bibliográficos, así como de títulos nuevos de revistas, son los dos puntos críticos en cuanto a la colección, por lo cual es necesario revisar y considerar un porcentaje presupuestal mayor en el desarrollo de colecciones.

Perspectiva innovación y aprendizaje.

Variable personal

Los usuarios resaltan la labor del personal y su dedicación y rapidez en la atención, sin embargo, se observa que esta atención es limitada en los horarios más frecuentados, por lo cual es importante tener en cuenta la inclusión de personal que aporte en el servicio durante esos horarios.

Perspectiva Financiera

En el presupuesto asignado para biblioteca se presenta el cuadro comparativo (Tabla 6) del monto destinado durante los años 2009 y 2010 por parte de la institución, en el cual se observa que la partida del último año se incrementó en un 25%, con relación al año anterior.

Tabla N° 6
Cuadro comparativo del presupuesto total de biblioteca (2009, 2010)

Presupuesto anual	Período	
	2009	2010
	S/. 20 000	S/. 25 000

Fuente: PAP (Presupuesto aprobado) 2009, 2010 de la Sede Breña del ICH.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA BIBLIOTECA PREUNIVERSITARIA SEDE BREÑA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES APLICANDO BALANCED SCORECARD

4.1 Consideraciones iniciales

Con los resultados del análisis situacional de la gestión en la unidad de información, se propone aplicar la metodología del *Balanced Scorecard* (BSC) que permitirá mejorar el control de la gestión, asimismo, alinear el accionar con los objetivos trazados, de la misma manera que generará indicadores de evaluación.

Para esto, se establecen las etapas a implementar. Se inician con el planteamiento de los aspectos importantes como la visión, misión, valores y objetivos, los que servirán de base para la formulación de las demás etapas.

4.1.1 Primera etapa: Visión, misión y objetivos

Visión

Consolidarse como la biblioteca preuniversitaria líder del país, a través de las actividades y servicios de calidad, brindando a los usuarios productos y servicios que contribuyan en su desarrollo académico.

Misión

Generar accesibilidad a nuevos recursos informativos en diversos soportes, incorporando avances tecnológicos en los servicios y productos que puedan incrementar y reforzar la formación de los usuarios para el pronto ingreso a la universidad.

Valores

- Calidad de servicio
- Liderazgo
- Seguridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Identificación institucional
- Trabajo en equipo
- Iniciativa y creatividad

Objetivos

- Implementar productos y servicios de calidad, potenciando los procesos y uso de recursos, con la finalidad de mejorar la eficiencia en los mismos.
- Mejorar los conocimientos y capacidades bibliotecológicos del personal, enfatizando en el área tecnológica, para de esa forma apoyar su formación personal y profesional.
- Capacitar a los usuarios en la búsqueda, recuperación y uso de recursos tecnológicos que de manera eficiente satisfagan sus necesidades de información.

4.1.2 Segunda etapa: Áreas claves

Establecer prioridades necesarias en la implantación del BSC, las mismas que son ámbitos claves para la evaluación. Además se encuentran distribuidas de acuerdo a cada perspectiva.

a. Perspectiva Cliente

Satisfacción del usuario

Calidad del servicio

b. Perspectiva Proceso Interno

Comunicación

Colección

Recursos tecnológicos

c. Perspectiva Innovación y aprendizaje

Calidad en el personal

Capacitación continua

d. Perspectiva Financiera

Gestión eficiente del presupuesto

4.1.3 Tercera etapa: Mapa estratégico**a. Cliente**

1. Incrementar la satisfacción del usuario en relación a los servicios prestados.
2. Elevar la calidad de servicio y ser la primera opción de los usuarios para la búsqueda de información requerida.

b. Proceso Interno

1. Fomentar la evaluación continua del personal y los servicios.
2. Innovar y mejorar servicios y productos con valor agregado.
3. Potenciar la automatización en los procesos y servicios de biblioteca.
4. Utilizar eficazmente los canales de comunicación para el fortalecimiento de la organización.
5. Reducir tiempo de respuesta en la atención de usuarios.
6. Actualizar y elevar las políticas de desarrollo de colecciones.

c. Innovación y aprendizaje

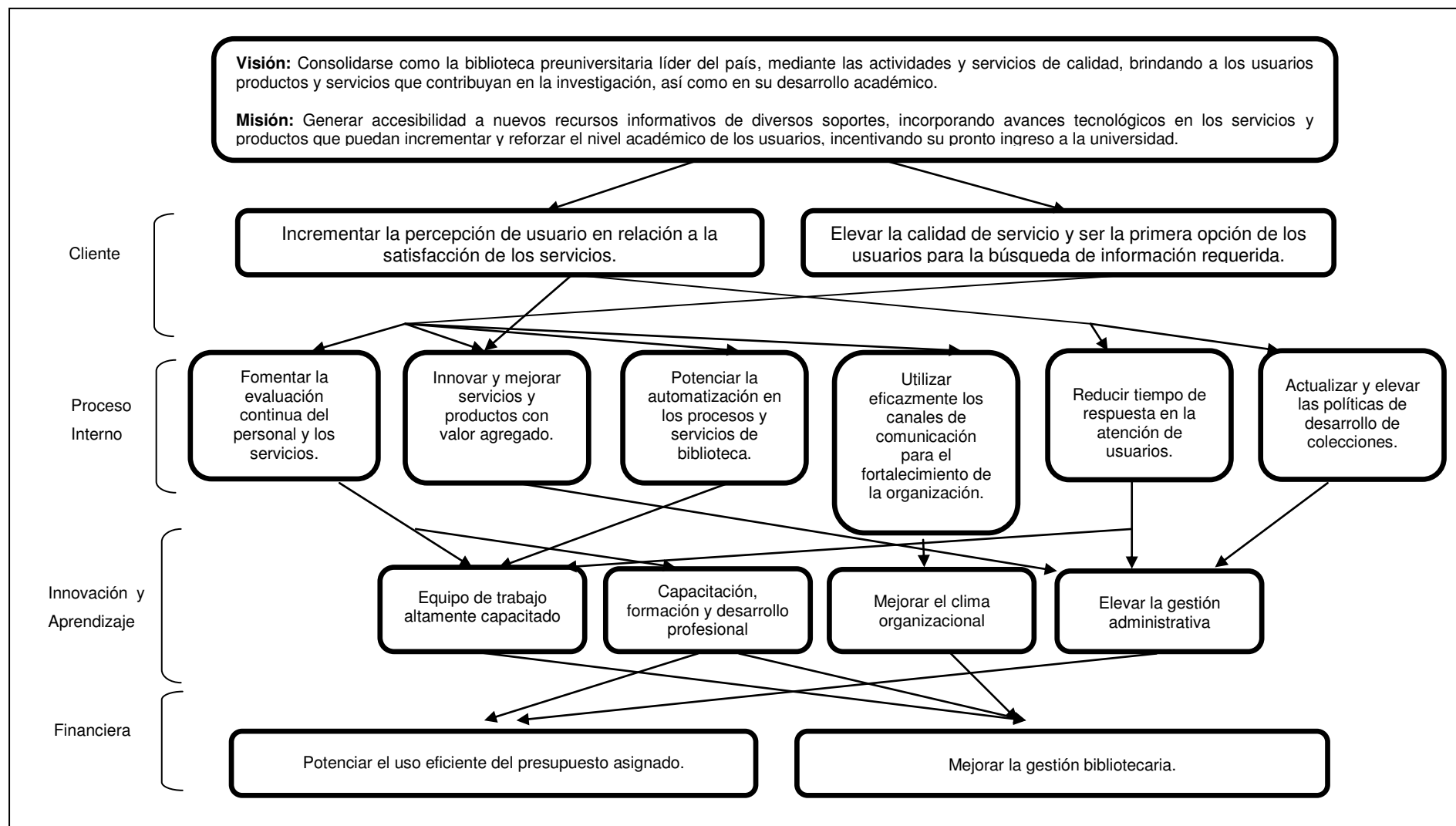
1. Equipo de trabajo altamente capacitado.
2. Capacitación, formación y desarrollo profesional.
3. Mejorar el clima organizacional.

4. Elevar la gestión administrativa.

d. Financiera

1. Potenciar el uso eficiente del presupuesto asignado.
2. Mejorar la gestión bibliotecaria.

Gráfico N° 21
Mapa estratégico



Elaboración propia.

4.1.4 Cuarta etapa: Indicadores

4.1.4.1 Perspectiva cliente

Objetivos estratégicos	Indicadores
1. Incrementar la satisfacción del usuario en relación a los servicios prestados	a. Grado de satisfacción del usuario b. Tasa de uso de los servicios c. Porcentaje de población atendida
2. Elevar la calidad de servicio y ser la primera opción de los usuarios para la búsqueda de información requerida	a. Grado de satisfacción del usuario con el horario de apertura b. Índice de entrega a tiempo c. Disponibilidad de servicios d. Número de sugerencias y comentarios recibidos e. Índice de pedidos repetitivos

4.1.4.2 Perspectiva procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicadores
a. Fomentar la evaluación continua del personal y los servicios	a. N° de sugerencias y reclamos por parte de los usuarios hacia el personal b. N° de sugerencias y reclamos por parte de los usuarios sobre los servicios c. Productividad del personal
b. Innovar y mejorar servicios y productos con valor agregado	a. N° de productos y servicios nuevos
c. Potenciar la automatización en los procesos y servicios de biblioteca	a. N° de productos y servicios automatizados b. N° de procesos internos automatizados c. Promedio de tiempo de proceso de los materiales
d. Utilizar eficazmente los canales de comunicación para el fortalecimiento de la organización	a. Tasa de uso de comunicación telefónica b. Tasa de uso de comunicación electrónica c. Índice de comunicación interna eficaz y efectiva
e. Reducir tiempo de respuesta en la atención de usuarios	a. Tiempo de respuesta en la atención b. Tasa de respuesta a la consulta
f. Actualizar y elevar las políticas de desarrollo de colecciones	a. Grado de satisfacción con los suministros de documentos b. N° de revistas nuevas adquiridas c. N° de ejemplares y títulos nuevos de videos

4.1.4.3 Perspectiva innovación y aprendizaje

Objetivos estratégicos	Indicadores
1. Equipo de trabajo altamente capacitado	a. Porcentaje del presupuesto de biblioteca destinada a capacitaciones b. N° de personal especializado c. N° de capacitaciones realizadas
2. Mejorar el clima organizacional	a. Índice de satisfacción en el equipo
3. Elevar la calidad en la gestión administrativa	a. N° de planes elaborados, aprobados y ejecutados

4.1.4.4 Perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Indicadores
1. Potenciar el uso eficiente del presupuesto asignado	a. Situación porcentual de ingresos respecto al año anterior b. Situación porcentual de egresos respecto al año anterior c. Porcentaje de gasto en adquisición comparado con gasto total del presupuesto de biblioteca
2. Mejorar la gestión bibliotecaria	a. Grado de eficiencia en el uso de instalaciones, equipos y recursos b. Índice de satisfacción del personal

Validación con indicadores COBUN

En la propuesta, se toma en cuenta estándares nacionales dados a través de los Indicadores de gestión para bibliotecas universitarias del COBUN (Comité de Bibliotecas Universitarias), los cuales se relacionan con los indicadores establecidos. Estos permiten la medición de la gestión bibliotecaria, considerando de manera general los aspectos que la conforman: servicios y colección, infraestructura, presupuesto, personal y procesos técnicos, que, a diferencia de estándares internacionales, no se centran en cantidades fijas, sino que establecen proporciones que se irán actualizando anualmente.

Área de gestión: Servicios y Colección

- 1.1. Uso de las colecciones.
- 1.2. Uso de la colección por área temática.
- 1.3. Disponibilidad de los títulos.
- 1.4. Uso de las bases de datos.
- 1.5. Uso de artículos de revistas electrónicas.
- 1.6. Asistencia a las charlas de capacitación para los usuarios.
- 1.7. Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de la biblioteca.

Área de gestión: Infraestructura

- 2.1. Superficie destinada a las salas de lectura.
- 2.2. Disponibilidad de asientos.
- 2.3. Disponibilidad de computadoras.
- 2.4. Disponibilidad de los equipos audiovisuales.

Área de gestión: Presupuesto

- 3.1. Presupuesto destinado a la actualización de la colección.
- 3.2. Presupuesto destinado a la actualización del material según área temática.
- 3.3. Presupuesto destinado a la compra y mantenimiento de hardware y software.
- 3.4. Presupuesto destinado a la capacitación de los trabajadores.
- 3.5. Presupuesto destinado a la elaboración de material de promoción.
- 3.6. Valor publicitario de la cobertura en medios de comunicación.
- 3.7. Costo del procesamiento del material bibliográfico, hemerográfico y especial.

Área de gestión: Personal

- 4.1. N° de bibliotecarios profesionales por cada 1000 alumnos.

Método:

- Sumar la cantidad de bibliotecarios (licenciados y bachilleres).

- Dividir el total entre el total de usuarios.
- Multiplicar la cifra obtenida por mil.

Datos: 1 bibliotecólogo
6 000 usuarios

Ejecutando: $1 / 6\ 000 = 1.67$
 $1.67 * 1\ 000 = 0.20$

De tal manera que el número de profesionales de la especialidad no es la adecuada con relación a la cantidad de usuarios.

4.2. N° de técnicos y auxiliares de biblioteca por cada 500 alumnos.

Método:

- Sumar la cantidad de personal de nivel técnico y auxiliar que labora en la biblioteca.
- Dividir el total entre el total de usuarios.
- Multiplicar la cifra obtenida por mil.

Datos: 6 auxiliares
6 000 usuarios

Ejecutando: $6 / 6\ 000 = 0.01$
 $0.01 * 1\ 000 = 1$

La unidad de información cuenta con un personal auxiliar por cada mil usuarios, número insuficiente para realizar servicios de calidad.

Área de gestión: Procesos técnicos

- 5.1. Tiempo del proceso de adquisición de un documento.
- 5.2. Tiempo empleado en el procesamiento de un ítem.

4.1.5 Quinta etapa: Establecimiento de metas

El tiempo destinado para el desarrollo de la propuesta es de un semestre.

Tabla N° 7
Metas establecidas

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Encuesta	Informe estadístico (Tabla N° 5)	Memoria Anual 2010	Meta (X+ 1 semestre)
Cliente	1. Incrementar la satisfacción del usuario en relación a los servicios prestados.	a. Grado de satisfacción del usuario	63 %			80%
		b. Tasa de uso de los servicios	89%			95%
		c. Porcentaje de población atendida	-	53%		70%
	2. Elevar la calidad de servicio y ser la primera opción de los usuarios para la búsqueda de información requerida.	a. Grado de satisfacción del usuario con el horario de apertura	64 %			80%
		b. Índice de entrega a tiempo	- 3 min			-3 min
		c. Disponibilidad de servicios	82 %			95%
		d. Número de sugerencias y comentarios recibidos	-		20	10
		e. Índice de pedidos repetitivos	-		10%	5%

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Encuesta	Informe estadístico (Tabla N° 5)	Memoria Anual 2010	Meta (X+ 1 semestre)
Procesos Internos	1. Fomentar la evaluación continua del personal y los servicios	a. N° de sugerencias y reclamos por parte de los usuarios hacia el personal	-	-	30	15
		b. N° de sugerencias y reclamos por parte de los usuarios sobre los servicios	-	-	48	20
		c. Productividad del personal	-	-	45%	60%
	2. Innovar y mejorar servicios y productos con valor agregado	a. N° de productos y servicios nuevos	-	-	1	3
	3. Potenciar la automatización en los procesos y servicios de biblioteca	a. N° de productos y servicios automatizados	-	-	1	3
		b. N° de procesos internos automatizados	-	-	2	3
		c. Promedio de tiempo de proceso de los materiales	-	-	15 min. (por doc.)	10 min (por doc)

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Encuesta	Informe estadístico (Tabla N° 5)	Memoria Anual 2010	Meta (X+ 1 semestre)
Procesos Internos	4. Utilizar eficazmente los canales de comunicación para el fortalecimiento de la organización	a. Tasa de uso de comunicación telefónica	70 %	-	70 %	90%
		b. Tasa de uso de comunicación electrónica	-	-	25 %	50%
		c. Índice de comunicación interna eficaz y efectiva	-	-	45 %	70%
	5. Reducir tiempo de respuesta en la atención de usuarios	a. Tiempo de respuesta en la atención	3 min	-	-	-3 min
		b. Tasa de respuesta a la consulta	-3 min	-	-	-3 min
	6. Actualizar y elevar las políticas de desarrollo de colecciones	a. Grado de satisfacción con los suministros de documentos	40%			60%
		b. Número de revistas nuevas adquiridas	-	-	1	4
		c. Número de ejemplares y títulos nuevos de videos	-	-	10	30

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Encuesta	Informe estadístico (Tabla N° 5)	Memoria Anual 2010	Meta (X+ 1 semestre)
Innovación y Aprendizaje	1. Equipo de trabajo altamente capacitado	a. Porcentaje del presupuesto de biblioteca destinado a capacitaciones			10%	30%
		b. N° de personal especializado			1	2
		c. N° de capacitaciones realizadas			2	4
	2. Mejorar el clima organizacional	a. Índice de satisfacción del equipo	30%			50%
	3. Elevar la calidad en la gestión administrativa	b. N° de planes elaborados, aprobados y ejecutados			25%	50%
Financiera	1. Potenciar el uso eficiente del presupuesto asignado	a. Situación porcentual de ingresos respecto al año anterior	10%			20%
		b. Situación porcentual de egresos respecto al año anterior	40%			20%
		c. Porcentaje de gasto en adquisición, comparado con el gasto total del presupuesto de biblioteca	50%			60%

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Encuesta	Informe estadístico (Tabla N° 5)	Cuadro comparativo PAP (Tabla N° 6)	Memoria Anual 2010	Meta (X+ 1 semestre)
Financiera	1. Potenciar el uso eficiente del presupuesto asignado	a. Situación porcentual de ingresos, respecto al año anterior	10%				20%
		b. Situación porcentual de ingresos, respecto al año anterior				40%	20%
		c. Porcentaje de gasto en adquisición comparado con el gasto total del presupuesto de biblioteca.				50%	60%
	2. Mejorar la gestión bibliotecaria	a. Grado de eficiencia en el uso de instalaciones, equipos y recursos.	20%				50%
		b. Índice de satisfacción del personal				40%	60%

Fuente: Indicadores de desempeño para la gestión de bibliotecas universitarias (COBUN).

Fuente: PAP (Presupuesto aprobado) 2009, 2010 de la Sede Breña del ICH.

Fuente: Memoria anual 2010 de la Sede Breña del ICH.

Elaboración propia.

4.1.6 Sexta etapa: Planes de acción

Perspectiva Cliente

Objetivos estratégicos

- a. **Incrementar la percepción de usuario en relación a la satisfacción de los servicios.**

Actividades

- Realizar encuestas a inicios de los ciclos del primer semestre (enero y abril).
 - Ejecutar informes estadísticos comparativos de asistencia y uso mensuales.
 - Llevar a cabo focus group con estudiantes asiduos y no a biblioteca, en los meses de febrero y mayo.
- b. **Elevar la calidad de servicio y ser la primera opción de los usuarios para la búsqueda de información requerida**

Actividades

- Concientizar a los estudiantes en cuanto al horario de biblioteca, por medio de las sesiones de orientación (enero y marzo), y constantemente durante el servicio.
- Minimizar el tiempo de respuesta a las necesidades de información a 3 minutos como máximo, durante el primer trimestre del año.
- Elaborar trimestralmente un informe de sugerencias y comentarios del servicio recibido.
- Elaborar un plan de trabajo para la inclusión de una hora académica durante la primera semana de inicio de ciclos (enero y abril) en aulas,

para el desarrollo de sesiones de orientación en búsqueda y recuperación de información.

Perspectiva Procesos Internos

Objetivos estratégicos

a. Fomentar la evaluación continua del personal y los servicios.

Actividades

- Elaborar informe trimestral de sugerencias y comentarios recibidos con respecto al personal.
- Realizar una evaluación en el mes de febrero con miras a establecer al personal en áreas pertinentes, de acuerdo a sus capacidades.

b. Innovar y mejorar servicios y productos con valor agregado

Actividades

- Proponer dos nuevos servicios o productos durante el primer trimestre del año.
- Desarrollar un plan de trabajo en coordinación con las planas docentes, de evaluación de syllabus y adquisición de bibliografía básica, durante el mes de enero (antes de inicio de ciclo).
- Realizar campañas de publicidad de la biblioteca (ferias académicas, juegos florales) con el apoyo de planas académicas y estudiantes en el mes de mayo.

c. Potenciar la automatización en los procesos y servicios de biblioteca.

Actividades

- Incrementar, en el primer trimestre del año, dos equipos funcionales (computadoras) para el sistema de biblioteca utilizado por usuarios.
- Realizar informes semanales de las dificultades y beneficios encontrados en el sistema de biblioteca, que serán comunicados a la dirección y área de sistemas para su corrección.
- Planificar capacitaciones mensuales de publicidad, uso de los servicios y productos informáticos, dirigidas a profesores y estudiantes.

d. Utilizar eficazmente los canales de comunicación para el fortalecimiento de la organización.

■ Actividades

- Incrementar en dos el número de reuniones informativas y de coordinación mensual.
- Crear una sala en el foro de la página web de biblioteca que sirva de muro de comunicación entre el personal de ambos turnos (mañana y tarde).

e. Reducir tiempo de respuesta en la atención de usuarios.

■ Actividades

- Minimizar a 3 minutos como máximo el tiempo de respuesta a la necesidad de información, durante el primer trimestre del año.
- Realizar solicitud de por lo menos un personal bibliotecario para la tarea de referencista que agilice el servicio.

f. Actualizar y elevar las políticas de desarrollo de colecciones.

■ Actividades

- Actualizar, durante la primera semana de febrero, la política de descarte.

- Desarrollar un plan de trabajo, en coordinación con las planas docentes, de evaluación de syllabus y adquisición de bibliografía básica, durante el mes de enero (antes de inicio de ciclo).
- Designar quincenalmente un equipo de dos personas que se encarguen de realizar el control de calidad (físico) del material documental.
- Modificar y actualizar los términos normalizados, durante la segunda semana de febrero.
- Concretar la aprobación de compra de por lo menos dos publicaciones periódicas adicionales, durante el mes de enero.

Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Objetivos estratégicos

a. Equipo de trabajo altamente capacitado.

Actividades

- Solicitar por lo menos un personal bibliotecólogo para realizar labores de referencista.
- Coordinar la realización de, mínimo, dos capacitaciones (febrero, mayo) sobre la calidad de servicio y atención, dirigidas al personal auxiliar.

b. Mejorar el clima organizacional.

Actividades

- Realizar reuniones mensuales de confraternidad (cumpleaños, festividades).
- Fomentar la comunicación permanente con el equipo, mediante reuniones semanales y personalizadas, por parte de la bibliotecóloga encargada.

c. Mejorar la calidad en la gestión administrativa.

■ Actividades

- Elaborar un cuadro de seguimiento y evaluación de las solicitudes y planes realizados, aprobados y ejecutados (febrero).

Perspectiva Financiera

■ Objetivos estratégicos

a. Potenciar el uso eficiente del presupuesto asignado.

■ Actividades

- Realizar actividades trimestrales de reciclaje.
- Dar seguimiento a planes y presupuestos mensuales designados.
- Establecer convenio de descuento en adquisiciones con Editorial Cuzcano y Librería Jáuregui, principales fuentes de adquisición de la colección.

b. Mejorar la gestión bibliotecaria.

■ Actividades

- Implementar y reforzar el sistema de indicadores de gestión (mayo, junio)
- Desarrollar, en coordinación con el área de seguridad, el establecimiento de señalización (enero) y capacitaciones con los usuarios (enero y marzo)
- Realizar un plan de desarrollo del personal de acuerdo a las funcionalidades, priorizando su permanencia y estabilidad en el área (mayo, junio)

4.2 Presupuesto

La biblioteca deberá presentar el plan de trabajo dirigido a la Sub dirección académica de la sede, con la finalidad de exponer la propuesta, de igual forma, el personal bibliotecólogo se encargará de sustentar, gestionar y realizar las tareas de dirección y ejecución que el proyecto demande, con el apoyo de los auxiliares. Se deben considerar diversos gastos correspondientes a materiales de cómputo, de oficina, publicitario (Tabla N° 8).

Tabla N° 8
Presupuesto para el desarrollo de la propuesta

PERSPECTIVA CLIENTE	2012					
1. Incrementar la satisfacción del usuario en relación a los servicios prestados.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Realizar encuestas a inicios de los ciclos del primer semestre (enero y abril). - Medio millar de papel - Fotocopias	S/. 30,00	-	-	S/.30,00	-	-
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
1. Innovar y mejorar servicios y productos con valor agregado.						
Realizar campañas de publicidad de la biblioteca (ferias académicas, juegos florales) con el apoyo de planas académicas y estudiantes. - 01 millar de folletos - 15 afiches A3 - Materiales varios (oficina y decoración) - Premios (libros, recordatorios)	-	-	-	-	S/. 400,00	-

2. Mejorar el clima organizacional.	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Fomentar la comunicación permanente con el equipo, a través de reuniones semanales y personalizadas, por parte de la bibliotecóloga encargada.																								
3. Elevar la calidad en la gestión administrativa.																								
Elaborar un cuadro de seguimiento y evaluación de los planes y solicitudes realizadas, aprobadas y ejecutadas																								
PERSPECTIVA FINANCIERA																								
1. Potenciar el uso eficiente del presupuesto asignado.																								
Realizar actividades trimestrales de reciclaje.																								
Dar seguimiento a planes y presupuestos designados.																								
Establecer convenio de descuento en adquisiciones con Editorial Cuzcano y Librería Jáuregui, principales fuentes de adquisición de la colección.																								
2. Mejorar la gestión bibliotecaria.																								
Implementar y reforzar el sistema de indicadores de gestión.																								
Desarrollar, en coordinación con el área de seguridad, el establecimiento de señalización y capacitaciones con los usuarios.																								
Realizar un plan de desarrollo del personal de acuerdo a las funcionalidades, priorizando su permanencia y estabilidad en el área.																								

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. La Biblioteca Preuniversitaria del Instituto de Ciencias y Humanidades de la sede de Breña desarrolla una cantidad considerable de procesos internos, tales como rapidez en el servicio, predisposición del personal en atender a los usuarios, número de la colección, etc., y externos, los mismos que al ser ejecutados de manera positiva son valorados por los usuarios. Sin embargo, podemos precisar que aún existen debilidades en cuanto a la gestión, las cuales responden en gran medida a la falta de compromiso y apoyo por parte de la alta directiva de la institución, es esta debilidad la que no permite que todo lo planificado sea concretado en el tiempo establecido, y muchas veces ni siquiera es puntualizado.
2. Hoy en día podemos determinar que la biblioteca orienta el control de gestión en base a dos niveles: el operativo, que refleja un control referido a las actividades diarias; y el táctico, que desarrolla tareas de mediana envergadura. El profesional toma decisiones en base a los resultados de sus interpretaciones de los reportes estadísticos. Además, se plantea la necesidad de elevar el servicio a un nivel estratégico, lo cual involucra una cuidadosa planificación a largo plazo.
3. La gestión de la Biblioteca Preuniversitaria del Instituto de Ciencias y Humanidades de la sede de Breña es desarrollada a un nivel aceptable, lo que se refleja en la aprobación de los usuarios, quienes se encuentran satisfechos con los servicios y atención recibidos.
4. Las etapas del *Balanced Scorecard* (BSC), si bien se encuentran establecidas por sus creadores, han sido fusionadas por quienes han investigado sobre el tema, con el fin de adaptarlas a sus necesidades. En el presente informe se han definido seis etapas para la aplicación del BSC en el control de la gestión.

5. La aplicación de un método de control basado en estrategias, que evalúa la gestión de la unidad en diversos aspectos establecidos en perspectivas, según el *Balanced Scorecard*, conociendo el avance en conjunto de las áreas que la conforman, es la propuesta establecida de los resultados del análisis realizado, siendo este el más idóneo por su accesible manejo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- **Alonso-Arévalo, J., Echeverría, J. y Martín, S.** (1999). La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación. En *Seminario Indicadores en la Universidad: información y decisiones, (comp.)*. León: Universidad de León.
- **Apaza, M.** (2003). *Balanced Scorecad: gerencia estratégica y del valor*. Lima: Instituto de Investigación El Pacífico.
- **Arriola, O.** (2006). *Evaluación de bibliotecas*. México, DF: Alfagrama.
- **Camaleño, M.** (2004). *El cuadro de mando integral: algunas reflexiones*. Barcelona: Deusto – Planeta de Agostini.
- **Fernández, A.** (2004) *Claves para la implantación del cuadro de mando integral*. Barcelona: Deusto – Planeta de Agostini.
- **Fernández, E.** (2006) *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- **Flores, E. y Vargas, H.** (2008). El bibliotecólogo como agente activo en el proceso de aprendizaje en la Universidad del Pacífico. En *III Jornadas Nacionales de Bibliotecas Universitarias Conocimiento para innovar, (comp.)* (pp.112-124). Chimbote: ULADECH.
- **García, L.** (2000). *Diccionario del archivero bibliotecario*. Gijón: Trea.
- **Gimeno, J.** (2009). *Evaluación de la calidad en bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama.
- **Gómez, J.** (2002). *Gestión de bibliotecas*. Murcia: DM.
- **Gutierrez, A. y Zárate, F.** (2007). Gestión empresarial aplicada en bibliotecas y centros de información y documentación. En *XXXVIII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, (comp.)* (pp. 91-93). León: [s.n].
- **Hindle, T.** (2008). *Management: las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires: Cuatro Media.

- **Kaplan, R. y Norton, D.** (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- **Lazzari, L. y Maesschalck, V.** (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. [Buenos Aires]: Red Cuaderno CIBAGE
- **López, H.** (2009). *Funciones de los diversos departamentos de la biblioteca*. [Buenos Aires]: El Cid Editor.
- **Martínez, J.** (2004). *Diccionario de bibliología y ciencias afines* (3a. ed.). Gijón: Trea.
- **Miguel, E. de** (2005). *Introducción a la gestión: "management"*. Valencia: UPV.
- **Olve, N., Roy, J. y Wetter, M.** (2002). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- **Orera, L.** (2005). *La biblioteca universitaria*. Madrid: Síntesis.
- **Porter, M.** (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Planeta.
- **Senge, P.** (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- **Serna, H.** (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- **Vásquez-Dodero, J. & Weber, E.** (1997). *Evaluación y control de la gestión*. Barcelona: IESE.
- **Young, H.** (Ed.). (1988). *Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- **Carmen, E.** (2009, mayo-agosto). Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 23(48), 105-126.
- **Conforti, N. y Pastoriza, N.** (2000, marzo-junio). La formación del bibliotecario escolar. *Ciencias de la información*, 31(1-2), 3-10.

- **Montoya, C. y Barbaro, J.** (2011). El *Balanced Scorecard* como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(1), 35-47.
- **Nogueira, D., Hernández, M. y Negrín, E.** (2003). Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente. *Ingeniería industrial*, 24(1), 28-33.

PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- **Arriola, O.** (2009, julio-diciembre). Una caracterización de la biblioteca universitaria actual. *Revista Códice*, [en línea]. Vol. 5, Nº 2. Recuperado el 15 de mayo del 2011, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/aci02607.htm
- **Bawden, D.** (2002). Revisión de los conceptos de alfabetización informacional y alfabetización digital. *Anales de la Documentación*, (5). Recuperado el 15 de mayo de 2011, de <http://revistas.um.es/analesdoc/article/viewFile/2261/225>
- **Cabrera, E. (2005).** *Control*. Gestipolis. Recuperado el 25 de mayo del 2011, de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controllelibeth.htm>
- **Casate, R.** (2007, junio). Parte I. La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Acimed*, 15(6). Recuperado el 15 de diciembre del 2010, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/aci02607.htm
- **Comité de Bibliotecas Universitarias** (2008). *Indicadores de gestión de Bibliotecas Universitarias*. Lima: COBUN. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de <https://docs.google.com/fileview?id=0B77GYeo1UwT2MGM3YTJkMWItYjkzMjY0MTcwLTk3ODMtZTQ2ZjdmMzgxM2I2&hl=en>
- **Cribb, G. & Hogan, C.** (2003). *Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication*. Recuperado el 15 de diciembre del 2010, de http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2003/CRIBB_fulltext.pdf

- **Díaz, I.** (2003, enero-junio). Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción? *Economía y desarrollo*, 132(1). Recuperado el 15 de mayo del 2011, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=761baa62-ae54-4b1f-8891-bf0a0e87c89b%40sessionmgr15&vid=2&hid=21>
- **García, F.** (2007, julio-diciembre). Nuevas metodologías de gestión y estudios de usuarios en bibliotecas universitarias: algunas experiencias hispanoamericanas. *Scire*, 13:2(9-15). Recuperado el 17 de junio del 2011, de <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=15&sid=cfa46fdb-9527-4b19-a5cc-6df27fe9cfbe%40sessionmgr12&bdata=JmxvZ2luLmFzcCZsYW5nP WVzJnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=lxh&AN=44572610>
- **Grupo Kaizen** (2007). *Balanced Scorecard en bibliotecas*. Costa Rica: Grupo Kaizen. Recuperado el 15 de diciembre del 2010, de www.grupokaizen.com/bsce/balanced_scorecard_en_bibliotecas.doc
- **López, R.** (2007). *Formación de usuarios y alfabetización informacional en bibliotecas universitarias: propuesta de planificación para un CRAI. Documentos de trabajo*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de <http://www.ucm.es/BUCM/biblioteca/doc10057.pdf>
- **Maderuelo, J.** (2002, diciembre). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10). Recuperado el 13 de setiembre de 2011, de <http://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>
- **Merlo, J.** (Abril-junio de 1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas*, Nº 2, 261-288. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de <http://exlibris.usal.es/merlo/escritos/pdf/bibuniv.pdf>.
- **Poll, R.** (1999). Managing service quality with the Balanced Scorecard. En *67th IFLA Council and General Conference*. Recuperado el 10 de febrero del 2011, de <http://archive.ifla.org/IV/ifla67/papers/042-135e.pdf>
- **Real Academia Española** (2001). *Diccionario de la lengua española* (22a ed.). Recuperado el 15 de mayo de 2011, de <http://buscon.rae.es/drael/>

- **Rubino, M.** (2007). *Desarrollo de un cuadro de mando integral aplicable a bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño*. Recuperado el 10 de febrero del 2011, de http://ciberconta.unizar.es/LECCION/BSCbibliotecas/CMI_Bibliotecas_MTRubino.pdf
- **Zapata, S.** (2006, octubre). Análisis de la cadena de valor y competitividad de cafés especiales en el Perú. *Agro Enfoque*, 21(152). Recuperado el 15 de mayo del 2011, de <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=44096d36-f25d-4acc-8415-17426729bf22%40sessionmgr112&vid=3&hid=119&bdata=Jmxhbm c9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=32083584>

TESIS E INFORMES PROFESIONALES

- **Carmen, E.** (2006). *Control estratégico de gestión en la Biblioteca de la Facultad de Enfermería de la UPCH: aplicación del Balanced Scorecard*. Informe académico profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Espinoza, M.** (2011). *Aplicación de herramientas de gestión para el análisis situacional del centro de documentación de SERCONSULT SA*. Informe académico profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Nuñez, S.** (2011). *Análisis situacional de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Federico Villarreal, aplicando herramientas de gestión estratégica*. Informe académico profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- **Vargas, J.** (2009). *Evaluación de la gestión de la Biblioteca de la Facultad de Medicina de San Fernando de la UNMSM*. Informe académico profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo Nº 1

Actividades de Mercadotecnia y ventas

1. Sesiones de orientación de usuarios



a. Sesión de orientación 2010, auxiliar exponiendo acerca de la página web.



b. Sesión de orientación 2010, público de alumnos en biblioteca.



c. Actividad de concientización acerca del cuidado de los libros.



d. Auxiliar de biblioteca, haciendo la introducción a la actividad.



e. Representación a través de mimos del correcto uso de los materiales y comportamiento en biblioteca.



f. Público asistente (alumnos) a la actividad de concientización.

2. Exposiciones bibliográficas



a. Módulo de asesoría en catálogo electrónico.



b. Módulo de exposición de revistas.



c. Módulo de Exposición de videos.



d. Exposición informativa acerca de la lectura.



e. Exposición bibliográfica durante El Día del libro (Abril 2010).



f. Exposición bibliográfica durante La Semana de la Lectura (Octubre 2010).

Anexo N° 2

ENCUESTA

Por favor, te solicitamos que respondas a las siguientes preguntas con mucha sinceridad, ya que esto nos permitirá mejorar el servicio brindado. De antemano, gracias por tu ayuda.

1. ¿Qué opinión le merece el servicio brindado en biblioteca?

Muy bueno	()
Bueno	()
Regular	()
Malo	()
Muy malo	()

2. ¿Cuánto es el tiempo promedio que transcurre entre la petición de un documento y la entrega del mismo?

Menos de 3 minutos	()
3 minutos	()
4 minutos	()
5 minutos	()
Más de 5 minutos	()

3. ¿Cuánto es el tiempo promedio que transcurre entre la petición de un documento y la notificación de su disponibilidad?

Menos de 3 minutos	()
3 minutos	()
4 minutos	()
5 minutos	()
Más de 5 minutos	()

4. ¿Con que rapidez requiere usted el material solicitado?

Menos de 3 minutos	()
3 minutos	()
4 minutos	()
5 minutos	()
Más de 5 minutos	()

5. ¿Qué opinión le merece el horario de atención de biblioteca?

Muy adecuado	()
Adecuado	()
Regular	()
Inadecuado	()
Muy inadecuado	()

6. ¿Con que frecuencia asistes a biblioteca?

Muy frecuentemente	()
Frecuentemente	()
A veces	()
Poco frecuente	()
No frecuento biblioteca	()

7. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de biblioteca?

Muy frecuentemente	()
Frecuentemente	()
A veces	()
Poco frecuente	()
Nunca he utilizado	()

8. En relación a los recursos tecnológicos e informáticos, califique con nota de 1 a 5 los siguientes aspectos (Siendo 5 la más alta y 1 la más baja, si desconoce la información deje en blanco).

Cantidad de catálogos electrónicos	()
Actualización de base de datos	()
Actualización de página web	()
Calidad de información en página web	()
Cantidad de equipos tecnológicos	()

9. ¿Considera adecuado el asesoramiento brindado por el personal?

Muy adecuado	()
Adecuado	()
Regular	()
Inadecuado	()
Muy inadecuado	()

10. ¿En relación a la respuesta del personal a sus necesidades de información puede decir qué?

Siempre responden	()
Responden parcialmente	()
A veces responden	()
Todos no responden	()
No identifico al personal	()

11. En relación al personal de biblioteca, califique con nota de 1 a 5 los siguientes aspectos (Siendo 5 la más alta y 1 la más baja, si desconoce la información deje en blanco).

Rapidez en la atención	()
Conocimiento de la colección	()
Capacidad de enseñar a usar nuevos servicios y/o fuentes de información	()
Trato personal	()
Capacidad para mantener el orden	()

12. En relación a la colección, califique con nota de 1 a 5 los siguientes aspectos (Siendo 5 la más alta y 1 la más baja, si desconoce la información deje en blanco).

Cantidad de ejemplares de libros	()
Actualización	()
Existencia en biblioteca de títulos sugeridos por docentes	()
Cantidad de revistas	()
Cantidad de videos	()

13. Si en la pregunta anterior asignaste calificaciones entre 1 y 3 marca con un aspa la alternativa más relevante que motivo tu opinión

Ejemplares insuficientes	()
Colección obsoleta	()
Títulos inexistentes	()
Videos dañados	()
Títulos de revistas repetitivos	()

14. Luego del servicio brindado ¿éste satisface tus necesidades de información?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
Pocas veces	()
Nunca	()

Agradecemos tu participación